

INFORME

## Construir confianza 2014

Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas

Por Javier Martín Cavanna y Francisco Rodríguez Díaz



FUNDACIÓN  
COMPROMISO Y  
TRANSPARENCIA

## Índice

Presentación. La transparencia no es suficiente	3
Introducción	5
Algo más de un lustro: balance 2009-2014	6
Metodología: principios, indicadores y muestra	11
Análisis	18
Conclusiones	35
Anexos	38

 Fundaciones empresariales

 Fundaciones familiares

©Fundación Compromiso y Transparencia. Marzo 2015

La Fundación Compromiso y Transparencia tiene como misión fortalecer la confianza de la sociedad en las instituciones impulsando el buen gobierno, la transparencia y la rendición de cuentas de sus actividades

### **Fundación Compromiso y Transparencia**

C/Goya, 48, 1º izquierda. 28001 Madrid

T: +34 91 431 37 02. F: +34 91 575 61 64

[www.compromisoytransparencia.com](http://www.compromisoytransparencia.com)

[info@compromisoytransparencia.com](mailto:info@compromisoytransparencia.com)

## La transparencia no es suficiente

Seis años pueden parecer, según se mire, mucho o poco tiempo. Para la mayoría de las organizaciones estos últimos seis años han supuesto un periodo de profundos cambios generados por el impacto de la crisis económica y la irrupción de las nuevas tecnologías. Actualmente, gracias a la web, podemos hacer llegar nuestros mensajes y propuestas a las cuatro esquinas del planeta, pero, como contrapartida, la existencia de la Red también ha incrementado exponencialmente las expectativas de información y las exigencias de rendición de cuentas de la sociedad. Cuando hace seis años decidimos publicar el primer informe *Construir Confianza 2009. Transparencia en la web de las fundaciones empresariales*, eran muy pocos los que llamaban la atención sobre la necesidad de impulsar la transparencia de las fundaciones con el fin de fortalecer la confianza de la sociedad en las mismas. Actualmente no se habla de otra cosa. Y no solo se habla, también se legisla. El pasado 29 de agosto el Gobierno aprobó el *Anteproyecto de Ley de Fundaciones*, que sustituirá a la vigente Ley 50/2002, y el 10 de diciembre entró en vigor la llamada *Ley de Transparencia*. Estas dos disposiciones van a suponer un cambio importante en el funcionamiento de las fundaciones. Aunque son muchas y variadas las novedades que introducen estas disposiciones, hay tres cuestiones que destacan por su importancia: 1) la exigencia de una mayor transparencia en las fundaciones, que estarán obligadas a publicar una serie de contenidos relevantes en su web corporativa; 2) la responsabilidad de los patronos en el desempeño de sus cargos y el impulso de códigos de buen gobierno; y 3) la preocupación por la sostenibilidad económica de las fundaciones concretada en la protección especial a la dotación o capital fundacional. Todas estas cuestiones, sin excepción, han sido anticipadas por nuestros informes. Las fundaciones que reaccionaron positivamente a los mismos se encuentran ahora en una posición privilegiada para responder a esas futuras exigencias.

El informe que ahora presentamos analiza con detenimiento la evolución y el progreso de las fundaciones a lo largo de estos seis años. El balance, en líneas generales, es muy positivo. Las fundaciones han hecho importantes progresos en este periodo en todas las áreas de información analizadas. Además, no se han limitado a hacer pública la información, sino que, paralelamente a ese esfuerzo de transparencia, han impulsado un conjunto de prácticas o políticas de buen gobierno, como la elaboración de códigos de buen gobierno o el examen y reformulación de su misión. En ambos casos, se trata de cambios de gran calado.

Esta respuesta positiva de las fundaciones nos ha animado a incluir por vez primera en este informe una serie de recomendaciones dirigidas a promover las prácticas de buen gobierno. La transparencia o publicidad activa, aunque importante, no es suficiente para generar *capital institucional*, ingrediente

imprescindible si se quiere apuntalar la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones. El año pasado ya anticipamos nuestra intención de incorporar en los futuros informes cuestiones más cualitativas. Con esta publicación queremos dar comienzo a una segunda generación de informes en los que el análisis y difusión de las prácticas de buen gobierno irán ganando más peso.

En este informe hemos querido destacar tres recomendaciones que nos parecen especialmente relevantes. La primera se refiere a la necesidad de *contar con una misión bien formulada*, para lo cual resulta imprescindible que los patronatos dediquen tiempo a reflexionar sobre la corrección y vigencia de la misma de manera periódica. La segunda recomendación está relacionada con la necesidad de contar con *patronos independientes* que puedan velar por la integridad y continuidad de la organización. La última recomendación es una llamada de atención al órgano de gobierno de las fundaciones para que incorpore en su agenda una *mayor atención al impacto de las actividades* de la organización. Las tres cuestiones están muy conectadas. Sin una misión bien formulada será difícil medir los resultados y sin resultados es imposible comprobar si estamos cumpliendo la misión. Por otra parte, si no contamos con patronos independientes que velen por el cumplimiento de la misión, la rendición de cuentas y que gestionen los inevitables conflictos de intereses cualquier esfuerzo será estéril.

Esperamos que estas nuevas recomendaciones sean recibidas con igual aceptación que las anteriores demandas de mayor transparencia en la web. En cualquier caso, estamos convencidos de que contribuirán a alimentar el diálogo constructivo que nos ha permitido a todos crecer juntos compartiendo el conocimiento durante estos últimos años.

**Javier Martín Cavanna**

Director de la Fundación Compromiso y Transparencia

## Introducción

La entrada en vigor el pasado 10 de diciembre de la Ley de Transparencia y la aprobación del anteproyecto de Ley de Fundaciones el 29 de agosto, que contiene importantes exigencias sobre la transparencia y el buen gobierno, ha despertado muchas expectativas y reacciones en el sector fundacional. En relación con la llamada Ley de Transparencia, su aplicación afectará a aquellas *fundaciones privadas* que hayan recibido una subvención que sobrepase los 100.000 euros o que suponga el 40% de su presupuesto anual y siempre que aquella sea mayor de 5.000 euros. Teniendo en cuenta la dependencia de los fondos públicos de muchas organizaciones del sector fundacional, no serán escasas las fundaciones que se vean afectadas por la nueva ley.

Más incertidumbres, sin embargo, presenta el anteproyecto de Ley de Fundaciones. No tanto por la falta de claridad de sus articulado, sino debido al “esfuerzo” que viene realizando la Asociación Española de Fundaciones (AEF) para evitar su entrada en vigor con el argumento de que se trata de una ley inoportuna y no demandada por el sector. Si finalmente el anteproyecto no llega a buen puerto, será otra oportunidad perdida de fortalecer e impulsar el sector fundacional en nuestro país. Como ya adelantamos en otro lugar (*¿Necesitamos una nueva ley de fundaciones? Sí, pero...!*<sup>1+</sup>), el anteproyecto contiene avances muy positivos junto con algunas cuestiones que pueden considerarse un retroceso y que deberían ser objeto de revisión o aclaración, pero, en ningún caso, se le puede calificar de “intervencionista y sancionador”, como así lo hace la AEF, ni tampoco es cierto que dificulte el desarrollo del propio sector.

En cualquier caso, entre o no en vigor el anteproyecto de Ley de Fundaciones y a pesar de la falta de entusiasmo de la AEF, lo que sí parece claro, como muestran los resultados de este informe, es que la mayoría de las fundaciones han sabido entender que uno de los elementos más importantes para asegurar su sostenibilidad, más allá de los programas y actividades concretas que llevan a cabo, es contar con prácticas de transparencia y buen gobierno, entendiendo por estas, no solo las exigidas legalmente, sino todas aquellas iniciativas voluntarias que contribuyan a fortalecer la confianza de la sociedad en la organización.

## Algo más de un lustro: balance 2009-2014

Se cumplen seis años desde que en 2009 la Fundación Compromiso y Transparencia publicó su primer informe con el título de *Construir Confianza*, en él analizábamos por vez primera la transparencia en la web de las 50 fundaciones empresariales más importantes. Ese primer informe sirvió de modelo para extender nuestra labor de análisis a otros sectores: museos, universidades, consejos de administración, empresas, medios de comunicación, universidades y partidos políticos.

El balance, después de estos seis años, nos muestra el avance que las fundaciones han dado en la rendición de cuentas en la web y el impulso del buen gobierno. Como se desprende de las **Tablas 1A y 1B**, la información que publican las fundaciones en la web ha experimentado un incremento progresivo en todas las áreas seleccionadas. Los años que presentan un descenso en alguna de las áreas de transparencia no obedecen a que las fundaciones omitiesen informar de determinados contenidos, sino a que ese año se reformuló algún indicador elevando el grado de exigencia. Así ocurrió en el año 2013 en que reformulamos el indicador relativo a la *Misión* para reforzar el foco estratégico de las fundaciones, así como en este año 2014 en el que hemos modificado el área de *Resultados* y añadido un indicador (el documento que desarrolla la *Política de inversiones*) más en el área de *Gobierno*.

**TABLA 1A**

### **Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones empresariales 2009-2014**

CRITERIOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1. Contacto</b>	<b>64%</b>	<b>76%</b>	<b>84%</b>	<b>87%</b>	<b>82%</b>	<b>88%</b>
<b>2. Misión</b>	<b>82%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>28% <sup>(1)</sup></b>	<b>38%</b>
<b>3. Programas y actividades</b>	<b>76%</b>	<b>82%</b>	<b>85%</b>	<b>88%</b>	<b>85%</b>	<b>91%</b>
3.1. Actividades	80%	86%	86%	90%	88%	94%
3.2. Beneficiarios	72%	78%	84%	86%	82%	88%
<b>4. Directivos</b>	<b>45%</b>	<b>47%</b>	<b>49%</b>	<b>58%</b>	<b>63%</b>	<b>67%</b>
4.1. Director ejecutivo	58%	62%	62%	68%	76%	80%
4.2. Directivos funcionales	32%	32%	36%	48%	50%	54%
<b>5. Patronato</b>	<b>35%</b>	<b>56%</b>	<b>63%</b>	<b>69%</b>	<b>68%</b>	<b>73%</b>
5.1. Identificación	70%	72%	80%	86%	80%	88%
5.2. Perfil	16%	30%	36%	44%	48%	48%
5.3. Cargos	20%	66%	74%	78%	78%	84%
<b>6. Gobierno</b>			<b>12%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>	<b>23%<sup>(1)</sup></b>
6.1. Estatutos			18%	26%	36%	42%
6.2. Código de buen gobierno			8%	14%	18%	22%
6.3. Política de inversiones						4%

CRITERIOS	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>7. Información económica</b>	<b>3%</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>	<b>29%</b>	<b>26%</b>	<b>34%</b>
7.1. Estados financieros	6%	18%	24%	34%	28%	38%
7.2. Memoria anual	-	8%	12%	26%	24%	28%
7.3. Auditoría	4%	14%	20%	26%	26%	36%
<b>8. Evaluación</b>					<b>22%</b>	<b>13%<sup>(1)</sup></b>
8.1. Cantidad					30%	
8.2. Objetivo					24%	
8.3. Resultados					28%	
8.4. Metodologías					6%	16%
8.5. Plan de actuación						10%

(1) La disminución del porcentaje de cumplimiento en estas áreas responde a un cambio en la formulación del indicador, como se explica en el apartado del análisis.

**TABLA 1B**

**Evolución del porcentaje de transparencia de las fundaciones familiares españolas 2010-2014**

CRITERIOS	2010	2011	2012	2013	2014
<b>1. Contacto</b>	<b>72%</b>	<b>84%</b>	<b>84%</b>	<b>90%</b>	<b>92%</b>
<b>2. Misión</b>	<b>44%</b>	<b>68%</b>	<b>72%</b>	<b>12%</b>	<b>34%</b>
<b>3. Programas y actividades</b>	<b>74%</b>	<b>84%</b>	<b>88%</b>	<b>94%</b>	<b>94%</b>
3.1. Actividades	80%	84%	88%	96%	96%
3.2. Beneficiarios	68%	84%	88%	92%	92%
<b>4. Directivos</b>	<b>34%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>52%</b>	<b>50%</b>
4.1. Director ejecutivo	44%	52%	52%	60%	58%
4.2. Directivos funcionales	24%	36%	36%	44%	42%
<b>5. Patronato</b>	<b>43%</b>	<b>51%</b>	<b>50%</b>	<b>56%</b>	<b>60%</b>
5.1. Identificación	64%	76%	72%	76%	77%
5.2. Perfil	4%	8%	4%	20%	27%
5.3. Cargos	60%	68%	72%	72%	77%
<b>6. Gobierno</b>		<b>2%</b>	<b>6%</b>	<b>12%</b>	<b>15%<sup>(1)</sup></b>
6.1. Estatutos		4%	12%	20%	30%
6.2. Código de buen gobierno		0%	0%	4%	11%
6.3. Política inversiones					4%
<b>7 Información económica</b>	<b>4%</b>	<b>15%</b>	<b>21%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>
7.1. Estados financieros	16%	24%	32%	32%	34%
7.2. Memoria anual	-	4%	8%	12%	15%
7.3. Auditoría	-	16%	24%	24%	19%
<b>8. Evaluación</b>				<b>8%</b>	<b>6%<sup>(1)</sup></b>
8.1. Cantidad				20%	
8.2. Objetivo				4%	
8.3. Resultados				8%	
8.4. Metodologías				0%	4%
8.5. Plan de actuación					8%

(1) La disminución del porcentaje de cumplimiento en estas áreas responde a un cambio en la formulación del indicador, como se explica en el apartado del análisis.

Estos mayores grados de exigencia propuestos cada año en nuestros informes han obtenido siempre una réplica positiva por parte de las organizaciones, lo cual no deja de ser llamativo al tratarse de estándares de cumplimiento voluntarios. La respuesta y el comportamiento de las fundaciones nos han revelado los resultados que pueden alcanzarse cuando se desarrolla un ecosistema de aprendizaje y mejora continua. Ninguna de las fundaciones está obligada a cumplir nuestros estándares o criterios de transparencia, si lo hacen es porque entienden que ese cumplimiento les reporta algún beneficio. Si bien la explicación de este comportamiento, que ya ha atraído la atención de algunos expertos (Rey, M, *Assessing and Advancing Foundation Transparency: Corporate Foundations as a Case Study*; *The Foundation Review*, volume 4, Issue 3, 2012), requiere de un estudio más profundo, en nuestra opinión los principales ingredientes que explican la consolidación de este “ecosistema de aprendizaje y mejora continua” han sido los siguientes:

### **1. El impulso de la transparencia necesita una institución independiente**

Una de las principales características de las fundaciones corporativas y familiares es que los recursos que manejan proceden o bien de la empresa o bien de la persona fundadora y, por tanto, no están sometidas a la exigencia de rendición de cuentas de las fundaciones que reciben dinero de donantes particulares. Si, además, no existe ninguna ley que exija a estas fundaciones hacer pública determinada información, como así ocurre en nuestro país, pues la Ley de Transparencia solo se aplica a las fundaciones que reciben subvenciones públicas, y las fundaciones empresariales y familiares no se encuentran en este supuesto, entonces la única alternativa para impulsar la mejora y rendición de cuentas a la sociedad es optar por la autorregulación del propio sector o contar con una organización independiente que impulse ese objetivo y actúe de árbitro (*third party driver*). La experiencia enseña que los procesos de autorregulación suelen surgir cuando las organizaciones se sienten amenazadas por otras organizaciones similares. Así, por ejemplo, en muchos países de Latinoamérica se han constituido asociaciones de fundaciones empresariales y familiares (AFE en Colombia, GIFE en Brasil, GDFE en Argentina) como una estrategia para defender su reputación frente a los escándalos que, periódicamente, salpican al sector o para distanciarse de las ONG vinculadas con partidos políticos. Esta estrategia cumple la función de proporcionar un escudo contra esas situaciones, pero no genera incentivos para la mejora continua. Una vez fijados los estándares es muy difícil que se progrese en los mismos, pues las organizaciones no cuentan con los incentivos para hacerlo. Una organización independiente focalizada en impulsar la transparencia no está mediatizada por estas limitaciones y condicionantes. Por eso es tan relevante la misión que lleva a cabo la Fundación Compromiso y Transparencia con sus informes anuales de transparencia voluntaria en la web.

### **2. El impulso de la transparencia necesita de los medios de comunicación**

Aunque nuestros informes de transparencia se distribuyen *online* y a través de la revista *Compromiso Empresarial*, somos muy conscientes de que sin la ayuda de los medios de comunicación los

resultados no serían los mismos. La cobertura que algunos medios (como *Expansión*, *El Confidencial* o *Antena 3*) ofrecen sobre los resultados de estos informes ha sido trascendental para reforzar el impacto y promover el cambio, pues las fundaciones son muy sensibles a todo lo que pueda afectar a su reputación.

### **3. El impulso de la transparencia necesita incentivos para la emulación**

Las organizaciones están habituadas a competir y responder a los incentivos para tratar de emular a sus pares. El *ranking* de transparencia que publica la fundación anualmente sobre transparencia de fundaciones ha tenido el efecto de generar esa sana competencia entre las fundaciones y actuar de incentivo para progresar y situarse en los primeros puestos. El establecimiento de tres categorías en el *ranking* (transparentes, translúcidas y opacas) también ha ayudado para promover esa mejora, pues ninguna organización quiere aparecer clasificada en la categoría de opaca. Igualmente importante ha sido, en el caso de las fundaciones empresariales, elaborar una categoría con los líderes por sector de actividad, al igual que suelen hacer los principales índices de sostenibilidad.

### **4. La transparencia es impulsada por unas cuantas organizaciones líderes**

Uno de los principales efectos que produce la existencia del *ranking* y la selección de líderes del sector, es que, una vez que las organizaciones se sitúan en las primeras posiciones, hacen esfuerzos constantes por mantenerse en los mismos. No debe ser motivo de preocupación que algunas fundaciones no respondan con igual entusiasmo a las demandas de transparencia mientras haya un grupo entre ellas que apueste por la mejora constante. Las organizaciones que innovan y van dos pasos por delante son las que tiran para arriba del resto del sector.

### **5. La transparencia es un proceso de aprendizaje gradual**

La transparencia es un proceso gradual de aprendizaje porque los estándares e indicadores de transparencia se introducen de manera progresiva cada año. Así ha ocurrido con las áreas de resultados, la exigencia de publicar un código de buen gobierno, la reformulación de la misión o los nuevos indicadores relativos al plan de actuación y la política de inversiones. Todas estas demandas de información no se incluyeron en el primer informe de transparencia, sino en los sucesivos, cuando la Fundación Compromiso y Transparencia ha considerado que el sector estaba lo suficientemente maduro para digerirlas e incorporarlas.

### **6. La transparencia es un proceso de aprendizaje que no termina nunca**

Ser transparente no consiste exclusivamente en rendir cuenta de una lista tasada de contenidos, aunque el camino deba comenzar por ahí. Cada vez es más evidente que no se trata de colgar información, sino de hacerla más visible y, sobre todo, más comprensible para los demás. Las peticiones de los grupos de interés son diversas y varían con el tiempo, de ahí que el factor crítico en la trans-

parencia sea el diálogo permanente con los grupos de interés. Sin innovación no se puede hablar de verdadero compromiso. La transparencia no es una disciplina cerrada, sino constantemente abierta a nuevos desafíos. Son, precisamente, las organizaciones que van por delante, identificando nuevos retos y planteando nuevas cuestiones, las que demuestran un compromiso real con la transparencia y van mostrando el camino a las demás.

## Metodología: principios, indicadores y muestra

### A. Principios

Siguiendo nuestra filosofía de incorporar mejoras en el análisis de la información recogida en las webs, este informe ha incluido un nuevo principio (**integralidad**), que se añade a los anteriores, para determinar qué es la transparencia voluntaria, entendiendo por este concepto “el esfuerzo por difundir y publicar la información relevante de la organización, haciéndola visible y accesible a todos los grupos de interés de manera íntegra y actualizada”.

1. Una primera condición es la **visibilidad**, es decir, facilitar que el contenido sea captado de manera sencilla por estar situado en un lugar visible en la página web. En ocasiones el contenido se encuentra en el portal, pero no es fácilmente visible porque el “recorrido” que hay que hacer para localizarlo resulta poco intuitivo y muy complejo.

2. Un segundo elemento importante es la **accesibilidad**: el contenido puede ser visible, pero si se necesita un permiso o registro para poder consultarlo no se puede considerar que la información sea accesible.

3. La información ha de ser también **actual**. Si los contenidos no están al día, se estima que no hay una disposición real de ser transparente. En este sentido, la información solicitada debe referirse al último ejercicio cerrado legalmente.

4. Por último, el cuarto elemento es la **integralidad**. Por integralidad entendemos que la información debe ser completa y exhaustiva. No basta informar parcialmente de un determinado contenido para cumplir los criterios. Por ejemplo, no sería suficiente proporcionar información en el área de *Gobierno* del perfil de algunos de los miembros del patronato. Para dar por cumplido este criterio, las fundaciones deben proporcionar un perfil de todos y cada uno de los patronos.

### B. Nuevos indicadores

Las principales novedades del informe del 2014 desde el punto de vista de los indicadores son la inclusión del nuevo indicador *Política de inversiones*, correspondiente al área de *Gobierno*, y del indicador sobre *Plan de actuación* en el área de *Evaluación de resultados* que, a partir de ahora, queda reducida a dos indicadores.

**1. Política de Inversiones.** La correcta administración y preservación del patrimonio fundacional es una de las responsabilidades más importantes del patronato. No en vano la figura de la fundación se ha definido en ocasiones como “un patrimonio afecto a un fin”. Por eso resulta recomendable que las fundaciones desarrollen políticas y procesos tendentes a asegurar que su patrimonio no pierda valor y sus fondos sean invertidos de manera responsable. En este sentido, la *Ley 44/2002, de 22 de noviembre, de Medidas de Reforma del Sistema Financiero*, en su disposición adicional tercera dispuso que la **Comisión Nacional del Mercado de Valores**, el **Banco de España** y el **Ministerio de Economía**, cada uno en el ámbito de su supervisión, aprobarán códigos de conducta que contengan las reglas específicas a las que deberán ajustarse las inversiones financieras temporales que hagan las fundaciones, establecimientos, instituciones y asociaciones sin ánimo de lucro, que no tengan un régimen específico de diversificación de inversiones con el fin de optimizar la rentabilidad del efectivo de que dispongan y que puedan destinar a obtener rendimientos de acuerdo con sus normas de funcionamiento.

En cumplimiento de la mencionada disposición adicional, la Comisión Nacional del Mercado de Valores aprobó en noviembre de 2003 el *Código de conducta para las entidades sin ánimo de lucro*, entre las que se incluyen las fundaciones que realicen inversiones temporales en valores mobiliarios e instrumentos financieros. Algunas fundaciones, especialmente las fundaciones familiares y empresariales, suelen contar con una importante dotación fundacional. En numerosos casos dicha dotación se invierte en mercados financieros con el objetivo de obtener un mínimo rendimiento que ayude a la financiación de las distintas actividades previstas. Dado el carácter de las fundaciones cuya naturaleza responde a fines de interés general, la CNMV, con el objetivo de preservar la solvencia de la entidad y de promover la transparencia entre las mismas, recomienda la implantación y aplicación de dicho código de conducta.

Las entidades deberán fijar sistemas de selección y gestión de inversiones proporcionados al volumen y naturaleza de las inversiones financieras temporales que realicen. Así, se consideran inversiones afectas aquellas inversiones en activos con vencimiento no superior a un año, así como aquellas a mayor plazo que se adquieran o mantengan con la finalidad de beneficiarse a corto plazo de las variaciones en sus precios. Las entidades deberán diversificar los riesgos correspondientes a sus inversiones y, para la selección de las inversiones, deben valorar la seguridad, liquidez y rentabilidad que ofrezcan las distintas alternativas de inversión. La CNMV recomienda evitar la realización de operaciones que respondan a un uso meramente especulativo demandando una especial atención a las “ventas en corto”, las operaciones intradía y las operaciones con futuros y opciones con carácter de inversión. Quienes decidan las inversiones deben contar con los suficientes conocimientos técnicos, para lo cual se puede contratar un asesoramiento profesional de terceros acreditados, independientes y de contrastada competencia profesional. Los órganos de gobierno, administración

o dirección deberán presentar un informe anual acerca del grado de cumplimiento del citado código para que lo conozcan el Protectorado o sus partícipes. En el primer informe se deberá transcribir literalmente los acuerdos que el patronato haya alcanzado para certificar la publicación y vigencia de dicho código y aplicar sus principios y recomendaciones. Las entidades sujetas están obligadas a la aplicación de este código de conducta desde el ejercicio 2004.

En línea con todo lo anterior nos ha parecido conveniente incluir un nuevo indicador en el área de *Gobierno* (que comprende las principales políticas de la organización) con el fin de impulsar la práctica, habitual en el sector fundacional anglosajón, de elaborar un documento que contenga la *Política de inversiones* y contribuir de esta manera a equiparar a las fundaciones españolas con las mejores prácticas internacionales en el área de la transparencia y el buen gobierno.

**Indicador: La fundación publicará un documento o código de conducta sobre su política de inversiones que detallará los criterios utilizados en la administración de su patrimonio fundacional.**

**2. Plan de actuación.** La Ley de Fundaciones establece que el patronato de la fundación elaborará y remitirá al Protectorado, en los últimos tres meses de cada ejercicio, un *Plan de actuación* en el que queden reflejados los objetivos y las actividades que se prevean. El *Plan de actuación* debe contener, y así se refleja en el modelo propuesto por el legislador, información identificativa de cada una de las actividades propias y mercantiles, de los gastos estimados para cada una de ellas y de los ingresos y cualesquiera otros recursos previstos, así como cualquier indicador que permita comprobar en la *Memoria* el grado de realización de cada actividad o el grado de cumplimiento de los objetivos. Es por ello que dicho plan se convierte en una poderosa herramienta de gestión para los órganos de gobierno de las fundaciones para presupuestar y como instrumento de planificación y control.

En aras de dotar de una mayor homogeneidad a la información suministrada por estas entidades y que pueda servir como elemento comparador, la norma recoge un modelo general que es de fácil aplicación, por lo que no cabe excusa en la elaboración del mismo. El *Plan de actuación* se convierte, asimismo, en la referencia de la *Memoria* a la hora de comprobar el grado de realización de cada actividad o el grado de cumplimiento de los objetivos, detallando las desviaciones más significativas, información que ha de ser incluida en la *Memoria de las cuentas anuales*, indicando las causas que las han ocasionado.

El valor del *Plan de actuación* se extiende más allá del mero ejercicio presupuestario y de control. La evaluación de la eficacia de las fundaciones es motivo de numerosas discusiones y gravita en torno a la ejecución de las actividades en un determinado periodo de tiempo y en la previsión de las mismas en un futuro. Así, la contabilidad deberá reflejar esta información, registrando las variaciones

sucedidas en su patrimonio como consecuencia de la realización de actividades y compromisos asumidos, rindiendo cuentas sobre los objetivos presupuestados y los alcanzados. En definitiva, el denominado *Plan de actuación* es la única herramienta contable oficial y homogénea de que disponemos que nos permita realizar una evaluación formal, ordenada y comparable de la eficacia y eficiencia en el desempeño de las fundaciones.

Por las razones indicadas, nos ha parecido razonable sustituir los anteriores indicadores 8.1, 8.2 y 8.3 del área de *Resultados* de nuestro informe por la publicación del *Plan de actuación*, al entender que la información que solicitábamos se encuentra recogida en ese documento. Con este cambio facilitamos el trabajo a las fundaciones sin imponerles un formato adicional de rendición de cuentas.

**Indicador: La fundación hará público el Plan de actuación, que debe presentar al Protectorado, en el que reflejará la previsión de las distintas actividades a realizar, las cantidades asignadas y el grado de cumplimiento de las mismas.**

## **C. Áreas e indicadores**

De acuerdo con lo anterior, las áreas y los correspondientes indicadores para verificar el grado de transparencia de las fundaciones quedan formulados de la siguiente manera:

### **1. Contacto**

1.1. La fundación proporcionará información de contacto, incluyendo la dirección de su sede y un teléfono.

### **2. Misión**

2.1. La organización hará explícita su misión, que deberá responder, entre otras, a las siguientes cuestiones:

- a. Propósito de la organización: cuáles son las necesidades, problemas u oportunidades que justifican la existencia de la organización.
- b. Foco: cómo pretende la organización dar respuesta a esas necesidades, problemas u oportunidades.
- c. Beneficiarios: cuál es la población o grupo primariamente atendido.

### **3. Programas y actividades**

- 3.1. La fundación publicará en su web un listado con los nombres y una breve descripción de los programas y actividades que lleva a cabo, que incluirá la información necesaria para que el lector entienda en qué consisten y cuáles son sus objetivos.
- 3.2. Existirá información sobre los beneficiarios o la población atendida, ya sea por proyectos o por líneas de acción.

### **4. Directivos**

- 4.1. La organización publicará el nombre y apellidos del director general.
- 4.2. La organización publicará el nombre y apellidos de los principales directivos funcionales: financiero, proyectos, RRHH, comunicación, etc.

## 5. Patronato

5.1. La organización publicará el nombre y el apellido de las personas que forman parte del órgano de gobierno.

5.2. Se incluirá un breve perfil de los componentes del órgano de gobierno o una mención de su actual ocupación profesional.

5.3. La fundación especificará el cargo dentro del patronato que tiene cada uno de sus miembros:

- a. Presidente.
- b. Secretario.
- c. Vicepresidente.
- d. Vocal.
- e. Cargo en las comisiones.

## 6. Gobierno

6.1. La fundación publicará sus estatutos.

6.2. La fundación hará público su código de buen gobierno o su adhesión a un código de buen gobierno referente en el sector.

6.3. La fundación publicará un documento o código de conducta sobre su política de inversiones que detallará los criterios utilizados en la administración de su patrimonio fundacional.

## 7. Información económica

7.1. La organización publicará el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias del último ejercicio.

7.2. Se incluirá la memoria explicativa de las cuentas anuales.

7.3. Se incluirá la opinión del auditor externo o el acuerdo del órgano de gobierno (patronato o junta directiva) aprobando las cuentas en el supuesto de que el presupuesto gestionado por la fundación sea inferior a los 500.000 euros.

## 8. Evaluación de resultados

8.1. La fundación hará público el *Plan de actuación*, que debe presentar al Protectorado, en el que reflejará la previsión de las distintas actividades a realizar, las cantidades asignadas y el grado de cumplimiento de las mismas.

8.2. La organización describirá brevemente los sistemas de evaluación de sus programas y/o los criterios de asignación de sus ayudas

## D. Muestra de las fundaciones españolas

La muestra de las cincuenta fundaciones empresariales seleccionada ha sufrido una modificación en relación con los informes anteriores. Seguimos manteniendo el concepto de fundación empresarial, entendiendo por tal “aquella fundación que haya sido creada por acuerdo del órgano de gobierno –consejo de administración– o se financie principalmente vía dividendos desembolsados por empresas en cuyo capital tengan una participación significativa (igual o por encima del 3 o 5%, según los sectores; participaciones que pueden haber sido aportadas por un fundador persona física o por un fundador empresa) o mediante aportaciones anuales procedentes del presupuesto de la empresa fundadora”. No obstante, hemos suprimido de la muestra inicial a la **Fundación Barclays**, tras la compra del **Barclays** por parte de Caixabank, y a la **Fundación Ibercaja** para compensar la

sobrerrepresentación del sector financiero. Para sustituir a las anteriores fundaciones hemos seleccionado a las fundaciones **Mahou-San Miguel** (alimentos y bebidas) y **Acciona-Microenergía** (infraestructuras).

SECTOR EMPRESARIAL	Nº EMPRESAS
Alimentación y bebidas	3
Auditoría y consultoría	3
Automoción	1
Construcción	3
Trabajo temporal	2
Discapacidad	1
Distribución	2
Editorial y medios de comunicación	4
Energía	5
Farmacéutico	1
Financiero	10
Minería	1
Infraestructuras	3
Seguros	4
Servicios (jurídicos, seguridad, mensajería)	3
Tabacalera	1
Telecomunicaciones	3

La muestra de las fundaciones familiares se ha incrementado con una nueva fundación: la **Fundación Tatiana Pérez de Guzmán**, pasando a ser ahora un total de 26 fundaciones.

# Informes de transparencia en la web

Como parte de su misión, la Fundación Compromiso y Transparencia elabora una serie de informes que analizan la información publicada en las páginas webs de diversas instituciones con relevancia pública

## FUNDACIONES



## MUSEOS



## UNIVERSIDADES



## PARTIDOS POLÍTICOS



## MEDIOS DE COMUNICACIÓN



## CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN



**Descárguelos en:**

[http://www.compromisoytransparencia.com/conocimientos/informes/index\\_1.html](http://www.compromisoytransparencia.com/conocimientos/informes/index_1.html)

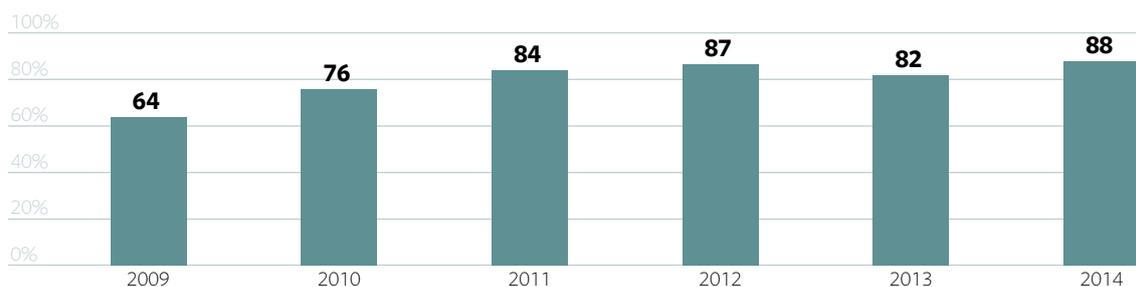
## Análisis

Este informe incluye por primera vez el análisis conjunto de las fundaciones empresariales y familiares.

### Contacto

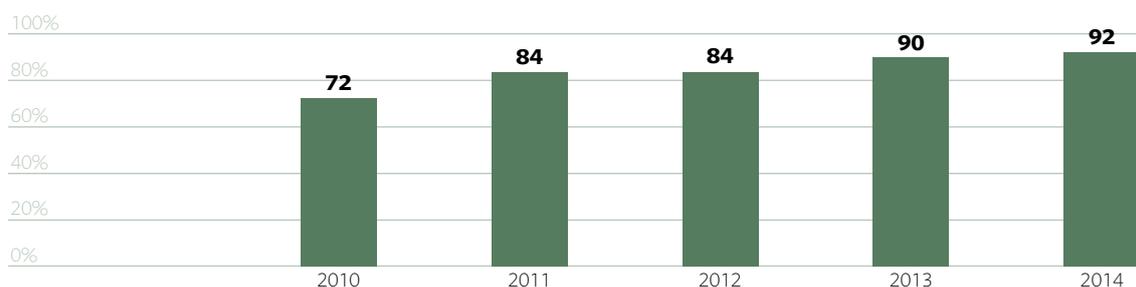
El 88% de la muestra de fundaciones empresariales publica todos los datos de contacto. El 12% restante corresponde a fundaciones que, o no poseen página web propia (Fundación Vocento, Fundación Sacyr-Vallermoso y Fundación Villar-Mir) o, teniéndola, no proporcionan información de contacto (Fundación Bankinter, Fundación Carrefour y Fundación Renault).

#### Fundaciones empresariales



En la muestra de fundaciones familiares prácticamente la totalidad de las fundaciones publican su dirección de contacto. La **Fundación Abel Matutes** obvia el teléfono de la entidad y la **Fundación Tomás Pascual** publica sus datos de contacto en la sección correspondiente a las condiciones de uso del sitio web, sin que resulte visible con facilidad, por lo que no podemos darlo por válido. Este indicador ha mejorado con respecto a la información del último año, del total de la muestra solamente la **Fundación Puig** no cuenta con web propia. Tanto las fundaciones empresariales como las familiares han experimentado un incremento en esta área con respecto al año pasado: un 88% frente al 82% en las fundaciones empresariales y 92% frente al 90% en las fundaciones familiares.

#### Fundaciones familiares



## Misión

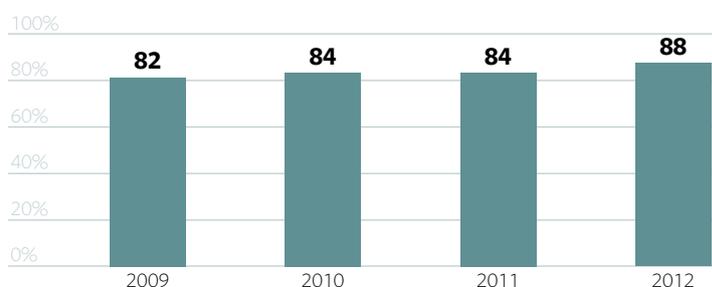
El análisis de esta área merece un comentario más detenido. El año pasado la Fundación Compromiso y Transparencia, respondiendo al objetivo de integrar el impulso de la transparencia y las prácticas de buen gobierno en sus informes, decidió reformular el indicador relativo a la misión por entender que un buen grupo de las fundaciones analizadas carecían de una misión explícitamente formulada o, en el mejor de los casos, la confundían con la enumeración de sus actividades o programas. Este error no constituye un simple desliz sin importancia, sino que revela la falta de foco estratégico en un gran número de organizaciones. Resulta difícil sobrevalorar la importancia que tiene la misión en este tipo de organizaciones, hasta el punto de poder afirmar sin riesgo a exagerar, que una fundación que no esté orientada por la misión no puede considerarse una verdadera organización, sino un conjunto de iniciativas fragmentadas y dispersas.

Faltaríamos a la verdad si no reconociésemos nuestras dudas iniciales ante la posible reacción de las fundaciones ante esta nueva demanda, que trascendía con creces las exigencias de una mayor transparencia. Pues bien, podemos afirmar ahora que nuestro temor resultó infundado y que la respuesta general de las fundaciones ha sido muy positiva, máxime si tenemos en cuenta el breve plazo transcurrido y la profundidad del reto planteado.

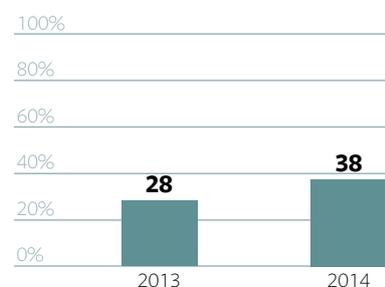
En las **Tablas 2 y 2A** se muestra la evolución del indicador relativo a la misión en las fundaciones empresariales antes y después de ser reformulado. Como se puede apreciar, tras la reformulación del indicador en el año 2013 el porcentaje de cumplimiento de esta área descendió del 88 al 28%. En el año 2014, sin embargo, el cumplimiento de esta área ha pasado a ser del 38%, lo que implica que un total de cinco fundaciones (**Fundación Caser, Fundación Mutua Madrileña, Fundación Repsol, Fundación KPMG y Fundación PwC**) decidieron reformular su misión de acuerdo con los criterios recomendados.

### Fundaciones empresariales

**Tabla 2** Misión 2009-2012



**Tabla 2A** Misión 2013-2014

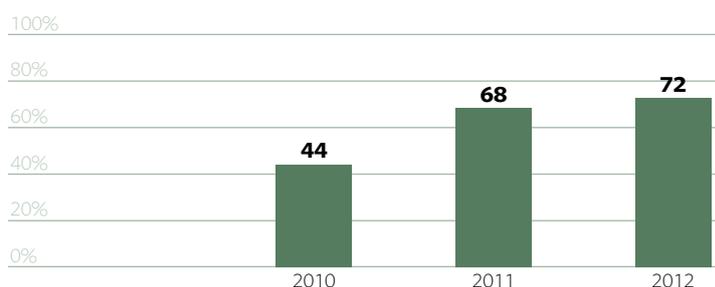


El progreso ha sido aún mayor en el caso de las fundaciones familiares (Vid. **Tablas 3 y 3A**), pues si en el ejercicio pasado solamente tres fundaciones (12%) cumplían correctamente dicho indicador,

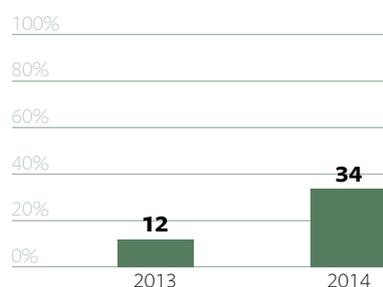
este año nueve entidades, un 34% de la muestra, responden correctamente al mismo. Entidades como las fundaciones **José Manuel Lara** y **María José Jové** incumplen por cuestiones de concreción y detalle en su definición, en particular en sus propósitos, beneficiarios y objetivos. El resto de las fundaciones interpreta incorrectamente la misión como la enunciación de objetivos y programas a realizar o desarrollados.

### Fundaciones familiares

**Tabla 3** Misión 2010-2012



**Tabla 3A** Misión 2013-2014



### RECOMENDACIÓN

El reto principal que deben abordar las fundaciones no es la falta de dinero sino la falta de foco, para lo cual deben examinar periódicamente la formulación y vigencia de su misión.

Napoleón decía que para ganar una guerra se necesitan tres cosas: dinero, dinero y dinero. Pues bien, en las organizaciones no lucrativas (fundaciones y asociaciones) el reto principal no es, aunque pueda parecerlo, la falta de dinero, sino la falta de foco. Una de las principales patologías de las fundaciones es querer abordar demasiadas actividades y no renunciar a ninguna. Esta actitud es muy comprensible, pues las necesidades de las que se ocupan estas organizaciones son tan grandes y tan graves (miles de personas desnutridas, infinidad de niños que no asisten a la escuela por falta de medios, miles de enfermos que no pueden recibir un tratamiento adecuado, etc.) que no

resulta fácil renunciar a atenderlas. Pero las organizaciones tienen que resistir la tentación de atacar todos los frentes. El problema de muchos patronatos no suele ser la falta de capacidad técnica o de entusiasmo de sus miembros, sino su falta de foco.

Nuestra experiencia, trabajando con miembros del patronato de numerosas fundaciones, nos ha enseñado que el número de patronos que conocen la misión y la tienen presente en la toma de decisiones resulta insignificante. Sin claridad en el propósito es muy difícil que la organización sea eficaz, se asignen con eficiencia los recursos y se pueda desarrollar una

discusión productiva. Muchas de las batallas y diferencias de opiniones en los patronatos no obedecen a la necesaria diversidad de perspectivas que enriquece el debate, sino a la ambigüedad y falta de concreción de la misión. La necesidad de foco es mucho mayor en las organizaciones no lucrativas precisamente porque, mientras en las empresas la necesidad de obtener beneficios y retribuir a los accionistas es un objetivo comúnmente aceptado, en las fundaciones el cumplimiento de los fines resulta mucho más vago.

El foco en las fundaciones viene determinado por su misión. Las buenas organizaciones dedican gran parte de su tiempo a desarrollar su misión, adaptarla a los cambios y alinear todos los objetivos y actividades de la organización para poder cumplirla. La primera función del patronato supone tomar conciencia de la importancia de la misión en la vida de la organización, tenerla presente a la hora de formular la estrategia, reexaminarla periódicamente y estar atentos a los posibles cambios que puedan afectarla. No todas las organizaciones tienen una misión claramente definida. Si este fuera

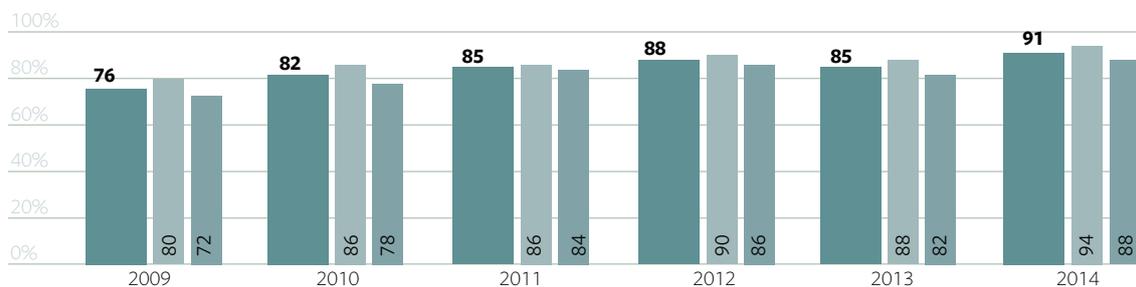
el caso, al patronato le corresponde iniciar el proceso de formulación de la misión institucional. La mejor manera de hacerlo es retirarse a un lugar tranquilo con el equipo directivo y, con ayuda de un facilitador, reflexionar sobre la misión de la fundación y su vigencia, teniendo en cuenta que la misión no es un concepto rígido e inmutable. Corresponde al patronato estar atento a los cambios que pueden afectar al cumplimiento de la misma y arbitrar las respuestas adecuadas. Estas son algunas de las preguntas que el patronato debe hacerse periódicamente sobre la misión:

- ¿Necesita nuestra misión ser redefinida?
- ¿Cuál serían los beneficios de una nueva formulación de la misión?
- ¿En qué dirección, si es el caso, redefiniría la misión para su organización?
- ¿Qué problemas deberá afrontar la fundación, si es el caso, con la nueva formulación de la misión?
- ¿Qué pasos serían necesarios para efectuar el cambio?
- ¿Qué información adicional, si es el caso, necesitaríamos?

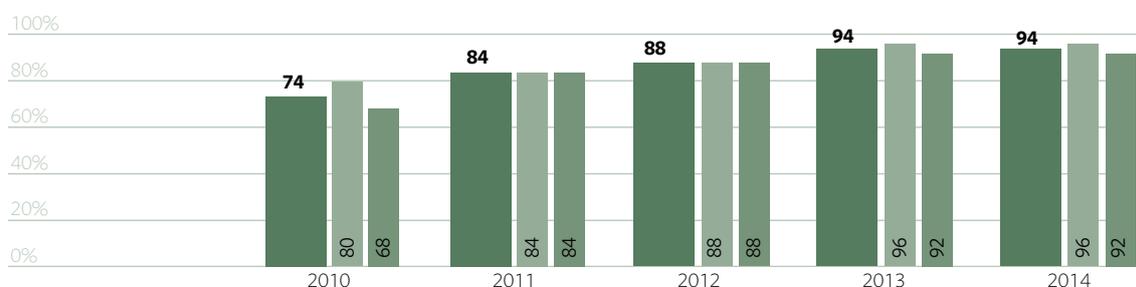
## Actividades y beneficiarios

El área relativa a la información sobre las actividades y principales beneficiarios de los programas de las fundaciones sigue siendo, como es natural, uno de los contenidos que muestra un mayor grado de cumplimiento. Prácticamente la totalidad de las fundaciones empresariales proporcionan información sobre sus actividades (94%) y beneficiarios (88%), igual ocurre con las fundaciones familiares que presentan unos porcentajes de cumplimiento similares: actividades (96%) y beneficiarios (92%).

### Fundaciones empresariales



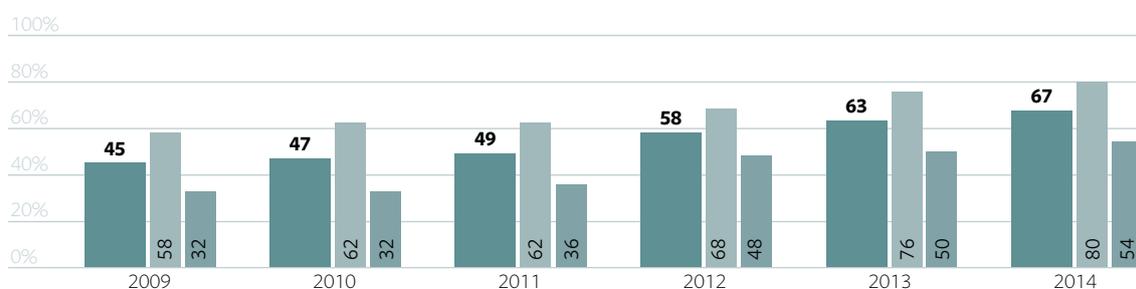
### Fundaciones familiares



### Directivos

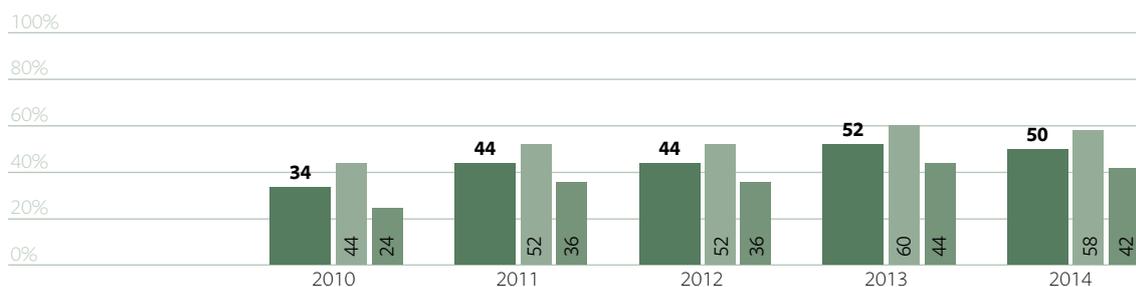
En relación con la información sobre los directivos, como se puede apreciar, las fundaciones empresariales han experimentado una progresiva mejoría desde el primer informe de 2009. En la actualidad son excepción las fundaciones que no informan de su principal ejecutivo. La información sobre el resto de los directivos, sin embargo, aunque también muestra mejorías, apenas sobrepasa el 50% de las fundaciones.

### Fundaciones empresariales



Las fundaciones familiares no han tenido una evolución significativa en esta área. La disminución de este año se debe al incremento de la muestra en una fundación más: la **Fundación Tatiana Pérez de Guzmán**.

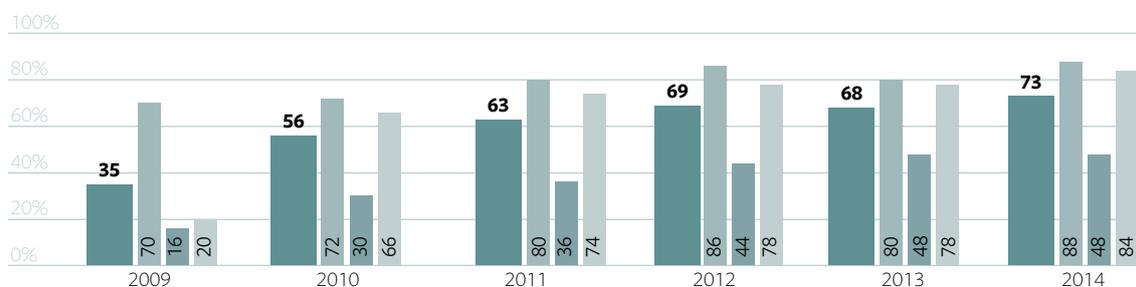
### Fundaciones familiares



### Patronato

La información sobre el órgano de gobierno ha seguido experimentando una mejoría en la información. El 88% de las fundaciones empresariales identifican a sus patronos y el 84% designan los principales cargos: presidente, secretario, vicepresidente y vocales. No obstante, la asignatura pendiente sigue siendo el perfil de los patronos. En este apartado, las fundaciones siguen sin dar progresos significativos: tan solo un 48% de cumplimiento. Esta información no es accesoria, pues hace visible las capacidades y talentos de los miembros del órgano de gobierno y justifica los criterios para seleccionarlos. En el informe del pasado año poníamos el ejemplo de la **Fundación Iberdrola**, que no solo incluía en la información de sus patronos la descripción del perfil profesional o currículo de sus miembros, sino “la experiencia destacable para desarrollar su cargo dentro del patronato”.

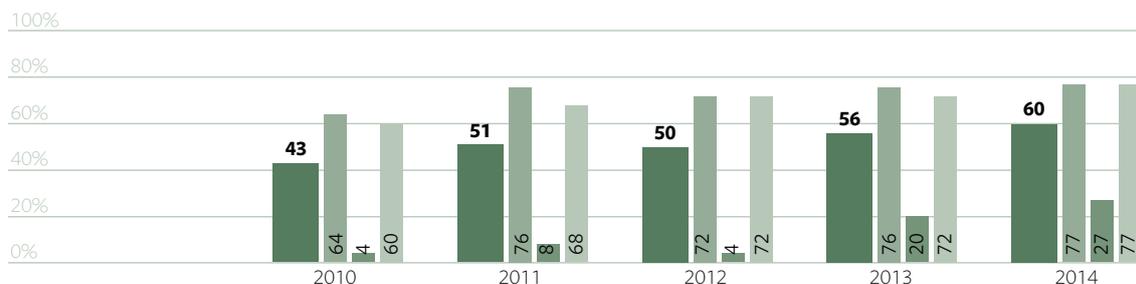
### Fundaciones empresariales



La situación de las fundaciones familiares es muy similar. Altos grados de cumplimiento en la identificación de los patronos y cargos (77%) y escasa información sobre el perfil de los patronos (26%). Tan solo siete fundaciones describen el perfil profesional de sus patronos: **Fundación Amancio**

**Ortega, Fundación Barceló, Fundación Botín, Fundación José Manuel Entrecanales, Fundación Rafael del Pino, Fundación Víctor Grifols y Fundación Barrié de la Maza**

**Fundaciones familiares**



**RECOMENDACIÓN**

Los patronatos deben estar integrados por un número significativo de patronos independientes.

El nombramiento para formar parte del patronato es una de las decisiones más críticas en una fundación. El único criterio que debería presidir el mismo es la capacidad y talento del candidato para contribuir al cumplimiento de la misión de la organización. Las fundaciones empresariales y familiares deben tener presentes dos riesgos de diferente naturaleza a la hora de abordar el nombramiento de patronos. Muchas empresas suelen concebir la fundación corporativa como una herramienta al servicio de los objetivos de la compañía y, en consecuencia, la mayoría, si no la totalidad de su patronato, está integrado por directivos o exdirectivos de la propia empresa. El problema de contar exclusivamente con directivos de la empresa o con mayoría de los mismos en el patronato, es que la fundación tiene un riesgo alto de convertirse en la *longa manu* de la compañía, perdiendo precisamente

sus atributos más valiosos: su capacidad de mirar el largo plazo, sin estar sometida a las presiones de la compañía, y la credibilidad que proporciona contar en el órgano con externos a la compañía. Es importante garantizar la independencia en el gobierno de una fundación corporativa. Esa independencia no significa que sus actividades no guarden relación con los fines de la empresa. El alineamiento con los objetivos de la empresa, sin embargo, no se deriva principalmente de mecanismos formales de control (mayoría en el órgano de gobierno y control de la financiación), sino de la existencia de encaje estratégico entre las dos organizaciones. Existen numerosas fundaciones en las que conviven fuertes controles formales por parte de la empresa y, sin embargo, una carencia absoluta de alineamiento con su estrategia. El factor crítico en un órgano de gobierno no es controlar la mayoría de sus miembros

sino fortalecer sus capacidades y visión estratégica. Si el patronato de una fundación corporativa es incapaz de proporcionar foco estratégico a la organización con el fin canalizar la aportación de la empresa a la sociedad, por mucho que cuente con mayoría en el órgano de gobierno, las actividades de la fundación no pasarán de ser un conjunto de acciones inconexas que no contribuirán a la creación de valor. La presencia de directivos o consejeros de la empresa en el órgano de gobierno de la fundación no tiene por objetivo imponer la “agenda” de la compañía, sino contribuir a que la estrategia de la fundación esté equilibrada con los objetivos de la empresa. No resulta accesorio que se hable de equilibrio. Una fundación corporativa tiene que saber equilibrar el impulso de su misión y el compromiso a largo plazo junto con los recursos disponibles y los objetivos a corto de la empresa.

Con las fundaciones familiares el riesgo es de distinto signo. En estos casos, no es infrecuente que el patronato esté integrado exclusiva o mayoritariamente por personas pertenecientes a la familia del fundador. Es comprensible el deseo de los fundadores de incorporar a sus familiares a la fundación como un medio para concienciarles sobre los valores filantrópicos y para tratar de asegurar el cumplimiento de su voluntad fundacional, pero colmar el órgano de

gobierno de familiares no es la alternativa más adecuada. Esta práctica no contribuye a impulsar el buen gobierno y no es inusual que termine generando conflictos de intereses al no facilitar la distinción entre los intereses de la fundación y los familiares. Al igual que en el caso de las fundaciones empresariales, las fundaciones familiares deben aprender a equilibrar los intereses fundacionales y los familiares. Incorporar al patronato a personas externas e independientes les ayudará a mantener una visión imparcial y más objetiva sobre los fines de la fundación y a gestionar con más objetividad los posibles conflictos que puedan surgir.

Por las razones anteriores, y con el fin de impulsar las prácticas de buen gobierno en la selección y nombramiento de miembros para el patronato, la Fundación Compromiso y Transparencia ha acordado incorporar en sus futuros informes un nuevo indicador más en el área del patronato que asegure el necesario equilibrio e independencia del órgano de gobierno. A partir del año que viene el informe incluirá en su análisis el siguiente indicador: *Las fundaciones deberán contar al menos con un tercio de patronos independientes que no pertenezcan a la empresa, en el caso de las fundaciones corporativas, o a la familia del fundador, en el caso de las fundaciones familiares.*

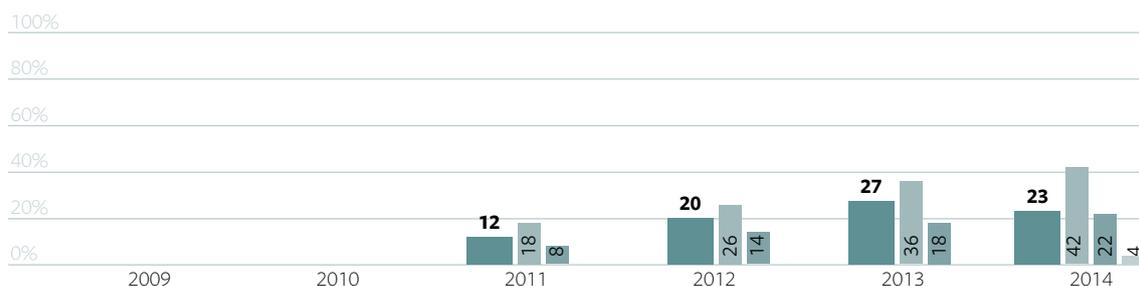
## Gobierno

Como es sabido, el área de *Gobierno* no se incluyó en el análisis de nuestros informes hasta el año 2011. Desde entonces, las fundaciones empresariales han ido incorporando paulatinamente

algunas de las prácticas de buen gobierno recomendadas. El cumplimiento de esta área tiene una exigencia mayor que las otras, pues no se solicita a las fundaciones que se limiten a publicar documentos o información de la que habitualmente ya disponen, sino que, en muchos casos, se les exige impulsar y aprobar *ex novo* determinadas políticas que fortalecerán el gobierno corporativo o la rendición de cuentas de la organización. Así ocurrió, por ejemplo, con la demanda de publicación de un código de buen gobierno. Ninguna fundación empresarial contaba con un código de buen gobierno antes de que nuestra fundación anticipase en su informe de 2010 que este documento se reclamaría a partir del 2011. Desde entonces, once fundaciones (un 22% del total) han elaborado y aprobado su propio código de buen gobierno. Resulta oportuno recordar que el mencionado *Anteproyecto de Ley de Fundaciones* establece en el artículo 22.5 que: “Las fundaciones deberán impulsar la aprobación y difusión de sus propios códigos de buen gobierno”. En este sentido, no podemos sino alegrarnos por habernos adelantado casi un lustro a esa exigencia legal.

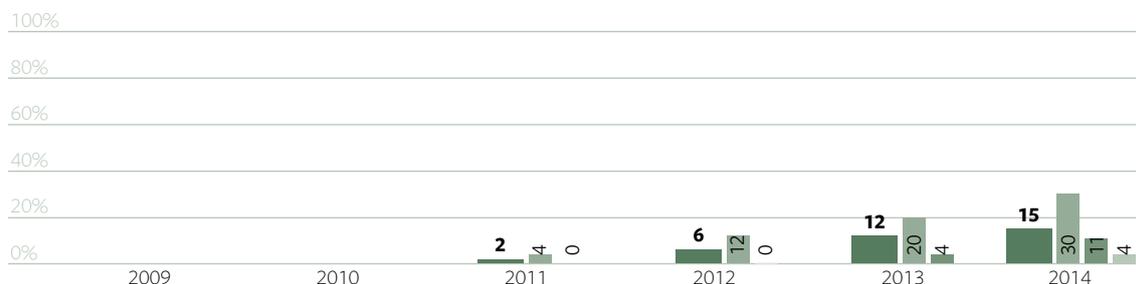
Este año, como ya mencionamos, hemos incluido un nuevo indicador (*política de inversiones*) en el área de *Gobierno: La fundación publicará un documento o código de conducta sobre su política de inversiones que detallará los criterios utilizados en la administración de su patrimonio fundacional*. Como se ha explicado anteriormente, este nuevo indicador pretende proteger el “patrimonio fundacional” que constituye una de las principales responsabilidades del patronato. Pues bien, un total de dos fundaciones (4%), la **Fundación Mutua Madrileña** y la **Fundación Iberdrola**, publican un informe sobre el cumplimiento del *Código de conducta de las entidades sin ánimo de lucro para la realización de inversiones temporales en el ámbito mercantil* aprobado por la CNMV. Aunque la **Fundación Bertelsmann** lo viene elaborando desde hace años, no hemos dado por bueno el informe publicado en la web por corresponder al ejercicio 2011. En cuanto a la **Fundación Mapfre**, si bien acompaña un certificado emitido por el secretario del patronato en el que declara que todas las inversiones realizadas se han ajustado al código de la CNMV, está claro que este certificado resulta insuficiente al no proporcionar ninguna información adicional que detalle los “criterios utilizados en la administración de su patrimonio fundacional”.

### Fundaciones empresariales



En cuanto a las fundaciones familiares, se aprecia una mejora en esta área, si bien sigue siendo la más pobre del sector de las fundaciones familiares. Hay que reconocer la evolución positiva en la publicación de los estatutos por parte de las fundaciones **Antonio Esteve, Barceló, Barrié de la Maza y Luca de Tena**, duplicando el número de entidades que hacen público sus estatutos y aumentando el ratio de cumplimiento desde el 20 al 31%. También en la publicación del código de buen gobierno, dos fundaciones –**Luca de Tena y Mario Losantos**– se suman a la **Fundación Barceló** en el cumplimiento de este indicador. No obstante, el resultado global de cumplimiento es tan solo del 11%, que sigue lejos de ser razonable por las razones anteriormente expresadas al analizar las fundaciones empresariales. En cuanto al nuevo indicador relativo a la información sobre la política de inversiones, solamente la **Fundación Roviralta** hace un tímido esfuerzo en su *Memoria Anual* por proporcionar alguna información sobre este contenido. La omisión de esta información resulta especialmente grave en las fundaciones familiares, ya que todas ellas cuentan casi como único ingreso con los rendimientos de la dotación fundacional que, en muchas de ellas, es muy considerable: **Fundación Amancio Ortega, Fundación Germán Sánchez-Ruipérez, Fundación María Cristina Masaveu, Fundación Botín, Fundación Rafael del Pino y Fundación Barrié de la Maza**.

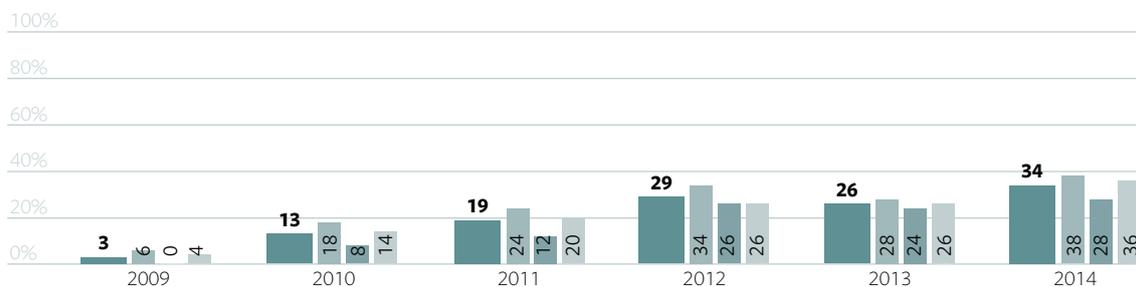
### Fundaciones familiares



### Información económica

La información económica es, sin duda, el contenido más sensible y más crítico de todos. Por esa razón, los indicadores relativos a la publicación de los estados financieros y el informe de auditoría externa siempre deben cumplirse para que una fundación sea clasificada en la *categoría de transparente*, de acuerdo con los criterios de la Fundación Compromiso y Transparencia. Una fundación no puede considerarse *transparente* mientras no cumpla esos dos indicadores. Como podemos comprobar, las fundaciones empresariales han dado pequeños avances en esta área, pero, a pesar de ello, sigue siendo una de las áreas más opacas.

## Fundaciones empresariales



## Las fundaciones de bancos y cajas compiten en opacidad financiera

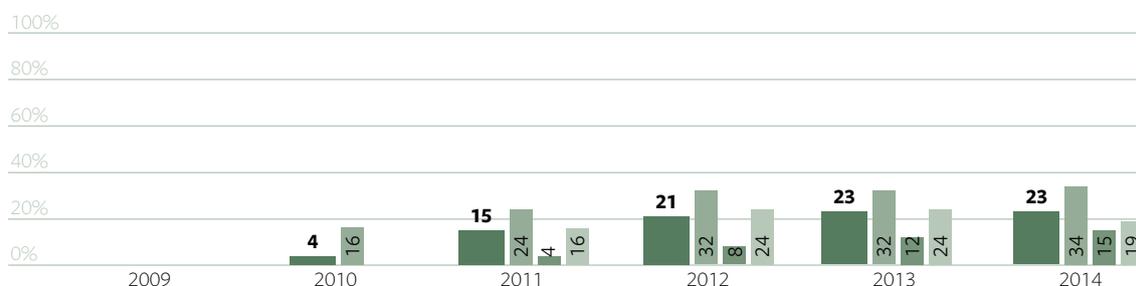
Como hemos observado en otras ocasiones, llama poderosamente la atención la opacidad de las fundaciones de bancos y cajas en relación con la información económica. Pese a ser el sector más ampliamente representado, con diez fundaciones, tan solo una fundación (**Fundación Banco de Sabadell**) hace público en su web los estados financieros, la memoria de las cuentas generales y el informe con la opinión del auditor externo. Esta omisión resulta especialmente grave en fundaciones de empresas que cotizan en Bolsa como la **Fundación Santander**, las dos fundaciones del **BBVA**, **Fundación La Caixa**, **Fundación Banco Popular**, **Fundación Bankinter** y **Fundación Montemadrid** (antigua **Fundación Caja Madrid**). Contrasta la falta de transparencia de las fundaciones corporativas con las declaraciones de los presidentes de las empresas fundadoras: “En Santander, queremos hacer una banca sencilla, cercana y transparente. Tres conceptos que me oirán repetir en los meses y años venideros” (**Ana Patricia Botín** 22 de octubre de 2014, *Conferencia Internacional de Banca*); “El equipo humano de BBVA vive una cultura corporativa basada en los principios de integridad, prudencia y transparencia” (**Francisco González**, *Carta del presidente a los accionistas*, 2014); “La transparencia informativa es hoy una necesidad vital, no solo para el sector financiero sino para cualquier organización, que trasciende el interés de las propias entidades” (**Isidre Fainé**, *Discurso de recepción del Premio Tintero*). Pero, además, de la falta de consistencia entre la práctica de las fundaciones corporativas y las declaraciones de su presidente, se encuentra el hecho relevante de que las fundaciones y sus directivos están distribuyendo dinero sin rendir cuentas a sus accionistas. Como se ha manifestado en numerosas ocasiones, la mejor política para evitar suspicacias y comportamientos oportunistas de los directivos es cumplir el mandato de ser transparente. En este sentido, el **Council of Institutional Investors** aprobó hace años una declaración en relación con las prácticas de filantropía empresarial (*Council of Institutional Investors Corporate Governance Policies, Section 2.14*) que se concretaban en dos recomendaciones de buen gobierno:

**1. Aprobación, seguimiento y evaluación del consejo de administración.** El consejo de administración debe aprobar, seguir y evaluar todas las ayudas filantrópicas realizadas por la compañía. El consejo solo debe aprobar aquellas ayudas que sean consistentes con los intereses de la empresa y sus propietarios. Los términos y condiciones de las contribuciones deben estar claramente definidos y aprobados por el consejo.

**2. Información y rendición de cuentas.** El consejo debe aprobar y divulgar públicamente la política y las líneas generales de las contribuciones filantrópicas de la empresa. El consejo debe hacer públicas las cantidades monetarias y no monetarias distribuidas, así como las instituciones beneficiarias dentro del año fiscal.

En este sentido, conviene resaltar que, actualmente, solo una fundación corporativa (**Fundación Iberdrola**) somete su presupuesto y *Plan de actuación* a la aprobación del consejo de administración de la compañía y de la junta general de accionistas.

### Fundaciones familiares



En relación con las fundaciones familiares, la información económica también se ha incrementado a lo largo de estos años, aunque al igual que las fundaciones empresariales esta área sigue siendo una de las principales asignaturas pendientes. En concreto, el porcentaje de fundaciones que hacen públicos sus estados financieros (balance de situación y cuenta de resultados) es del 35% frente al 32% del año 2013. La memoria de cuentas también aumenta desde el 12% hasta el 15%, con cuatro fundaciones incorporándolas a su web. El indicador sobre la carta del informe de auditoría requiere de una breve explicación. El porcentaje disminuye pues no hemos dado por buena, como en años pasados, la información de la **Fundación Alicia Koplowitz** al constatar que lo publicado es una carta del secretario del patronato y no la propia carta del auditor. Hay que mencionar también el caso de la **Fundación Rafael del Pino** que era una de las fundaciones que venían publicando desde siempre la información económica, pero este año la publicada corresponde al ejercicio 2012 y no al ejercicio 2013, como exige este informe.

### Evaluación de resultados

El área de evaluación de resultados es la más reciente de todas. Se creó y analizó por vez primera el año 2013 y como señalamos entonces: “Los resultados son el indicador principal para justificar la existencia de las fundaciones. Todas ellas fueron creadas para satisfacer una necesidad, contribuir a solucionar o paliar un problema, sensibilizar sobre algún tema, y son los resultados los que prueban en qué medida ese propósito, expresado en la misión fundacional, se ha hecho realidad”. Los conteni-

dos elegidos (indicadores) en 2013 tenían como principal objetivo hacer pública la información más relevante para evaluar los resultados de la organización. El primer indicador (*Cantidad*) trataba de identificar los recursos (cantidades monetarias) destinados por la organización al cumplimiento de su misión. El segundo de los indicadores (*Objetivo*) se refería a la información relativa a los objetivos de cada programa o actividad. Con este indicador se buscaba obtener información sobre el grado de definición de los resultados por parte de la organización. No basta informar de las áreas o sectores en los que la fundación ha decidido trabajar e invertir sus recursos (contenido que ya se analiza en el área de *Actividades y beneficiarios*), sino que es necesario precisar el fin u objetivo de su intervención. El tercer contenido (*Resultados*) se refería a la cuantificación de los resultados en términos de actividades/servicios/productos desarrollados por la organización (*outputs*) y los posibles beneficios para la población atendida (*outcomes*). El último indicador (*Metodología*) pretendía obtener información bien sobre las metodologías de evaluación que utiliza organización o bien sobre sus criterios de asignación de las ayudas. En ambos casos se pretende contrastar si en la fundación existe un modelo teórico que le permita bien medir su actividad y resultados o bien la asignación eficiente de sus recursos. Como se ha explicado en el apartado relativo a la *Metodología: principios, indicadores y muestra*, la información requerida en los tres primeros indicadores se ha simplificado en un único indicador que exige la publicación del *Plan de actuación*, por entender que los contenidos anteriores se encuentran incluidos en ese documento que todas las fundaciones deben presentar anualmente al Protectorado. Este nuevo indicador facilitará a las fundaciones el cumplimiento de esta área y evitará que la información sobre la evaluación de resultados se encuentre dispersa en distintas secciones de la web, como ocurría hasta ahora.

### Fundaciones empresariales

TABLA 3A

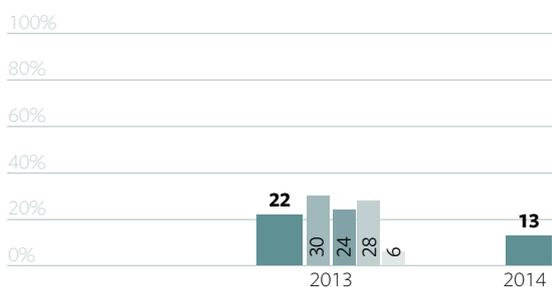


TABLA 3B



Como se puede apreciar en la **Tabla 3B**, el porcentaje de fundaciones empresariales que publican el *Plan de actuación* es de un 10%, lo cual equivale a cinco fundaciones: **Fundación Atresmedia**, **Fundación Gas Natural-Fenosa**, **Fundación KPMG**, **Fundación Mapfre** y **Fundación PwC**. El porcentaje de fundaciones que hacen pública su metodología de evaluación o medición, único indicador que permanece idéntico al año anterior, se ha incrementado sensiblemente respecto al año

2013 pasando de un 6% al 16% actual. En la manera de cumplir este indicador nos encontramos con diversos enfoques. Por una parte, se encuentran las fundaciones que han optado por seguir la metodología de informes del **Global Reporting Initiative (GRI)**: **Fundación Focus-Abengoa**, **Fundación La Caixa** y **Fundación Telefónica**. En otro grupo estarían aquellas fundaciones que explican su modelo de intervención y principales indicadores de impacto. No resulta casual que la mayoría de estas fundaciones trabajen en el sector de la empleabilidad de poblaciones vulnerables: **Fundación Adecco**, **Fundación Randstad**, **Fundación ONCE** y **Fundación Bertelsmann**. Por último, y como caso a destacar como ejemplo de buena práctica, hay que volver a mencionar de nuevo el caso de la **Fundación Microfinanzas BBVA** que publica un informe anual específico sobre su desempeño (Vid. *Midiendo lo que realmente importa*).

## Midiendo lo que realmente importa

Con este nombre, *Midiendo lo que realmente importa*, la **Fundación BBVA Microfinanzas** ha hecho público su *Informe de Desempeño 2013*. En el documento dan cuenta de las principales magnitudes relacionadas con el impacto de su actividad. La fundación ha agrupado sus indicadores en tres grandes categorías: *Nuestros clientes*, *Sus negocios* y *Su progreso*. La categoría relativa a *Nuestros clientes* proporciona información de aquellas magnitudes que acreditan que los clientes atendidos son pobres o se encuentran en situación de vulnerabilidad. Así, por ejemplo, se informa de la proporción de clientes masculinos y femeninos, de acuerdo con el nivel de educación, nivel de pobreza, edad o sector económico. La sección que se refiere a *Sus negocios* da cuenta de las principales características de estos. Téngase en cuenta que la fundación desarrolla el concepto de “finanzas productivas”, es decir, no apoya todo tipo de servicios financieros sino aquellos que están centrados en el desarrollo del negocio de sus clientes, mayoritariamente microempresarios. En esta sección se informa del nivel de ventas de los negocios de los microempresarios (por ejemplo, que un 78% tienen ventas anuales inferiores a 25.000 dólares), la proporción entre sus activos y pasivos, o la distribución de gastos de la microempresa, como el porcentaje de ingresos (este indicador es muy importante pues ayuda a desmontar el mito de que los microcréditos son muy caros, al informar que el pago de la cuota mensual –principal más intereses– del crédito supone entre el 4 y el 9% de las ventas de los clientes). Por último, el área *Su progreso* comunica cómo han mejorado las microempresas que reciben financiación, en términos de nivel de ventas, número de empleo creado según el volumen de negocio, incremento del nivel de activos e incremento del excedente del negocio. La información está organizada de acuerdo con los diferentes países donde operan los socios de la red de la fundación: Colombia, Perú, República Dominicana, Chile, Panamá, Argentina y Puerto Rico.

La primera lección que se puede extraer de este informe es que solo es posible medir el desempeño en aquellas instituciones que tengan muy clara cuál es su misión. La misión de la Fundación Microfinanzas BBVA está explícitamente formulada: “Impulsamos el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo

de las personas más desfavorecidas de la sociedad mediante las finanzas responsables productivas”. Como se puede comprobar, hay tres elementos en la misión que justifican la elección de las tres áreas de indicadores de desempeño. El primer elemento es el propósito general: impulsar el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo. En segundo lugar, la población atendida: personas más desfavorecidas de la sociedad. En tercer lugar, el enfoque para alcanzar el propósito: mediante las finanzas responsables productivas.

El documento también incluye información sobre el patronato, el gobierno corporativo y la gestión de riesgos de la fundación. Quizás esta sea la parte más débil del informe, no tanto porque la información que proporcione no sea de interés, sino por limitarse a enumerar las actividades emprendidas en cada una de esas áreas sin detallar el impacto que han tenido en los socios de la red. Está claro que si la Fundación Microfinanzas BBVA quiere apostar por el gobierno corporativo propio y de sus socios debe comenzar a pensar en una información mucho más cualitativa sobre el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno. En cualquier caso, este primer ejercicio de autoexamen de la fundación merece destacarse muy positivamente.

En cuanto a las fundaciones familiares solo dos fundaciones (8%) publican el *Plan de actuación*: **Fundación Luca de Tena** y **Fundación Tomás Pascual**, y únicamente una (**Fundación José Manuel Entrecanales**) hace un esfuerzo por explicar su metodología de medición de resultados.

### Fundaciones familiares

TABLA 4A

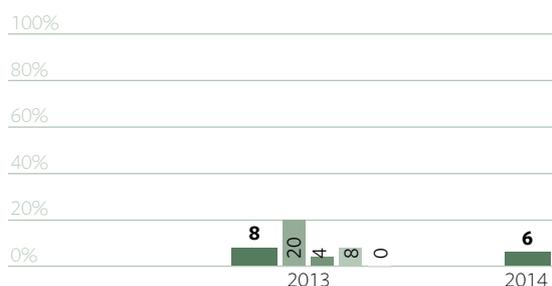


TABLA 4B



**RECOMENDACIÓN**

**Las fundaciones deben transitar desde la medición de las actividades a la medición del impacto generado.**

Para poder evaluar necesitamos, además de una misión y estrategia claras, generar indicadores e hitos. Pero para contar con todo ello necesitamos un modelo, entendido como simplificación útil de la realidad. Un sencillo modelo teórico donde identifiquemos las relaciones entre los objetivos que perseguimos, los medios con que contamos y los resultados que iremos obteniendo. La inmensa mayoría de las fundaciones que impulsa objetivos de cambio social creen que gracias a su actividad en cualquier ámbito de interés general (la educación, la investigación, la cultura, etc.) el valor creado para la sociedad crecerá gracias a la aportación de recursos, a la provisión de nuevos servicios, a la adopción de comportamientos o ideas diferentes o a la generación de más conocimiento. Debemos pues intentar poner en relación los objetivos de nuestra organización y los resultados que obtiene con las palancas de cambio con que contamos.

Aunque el interés por la evaluación ha sido intenso y creciente entre las organizaciones no lucrativas, fundaciones incluidas, y sobre todo entre las empresas donantes y fundadoras que esperan un retorno social a su aportación, tal interés no ha tenido un reflejo análogo en la práctica diaria del sector. Ello es así por varios motivos, entre los que destacáramos tres. Primero, porque para poder res-

ponder a esa pregunta la organización debe haber formulado previamente una propuesta de creación de valor social. En esta propuesta de valor social debieran articularse con claridad los objetivos que se persiguen, los medios con que se cuenta para conseguirlos, el modelo de cambio social que dicta los criterios de asignación de esos recursos escasos y los indicadores que se utilizarán para medir los resultados obtenidos. En segundo lugar, cuantificar adecuadamente los resultados de la actividad de las fundaciones en términos exclusivamente monetarios es poco menos que imposible, pues el valor social creado depende fundamentalmente de las percepciones de los beneficiarios de la acción no lucrativa en particular y de los grupos de interés relevantes de la fundación en general. En tercer y último lugar, existe un repertorio abundante de experiencias y metodologías evaluadoras, pero a las fundaciones, como al resto de entidades no lucrativas, les cuesta seleccionar herramientas que reúnan tres requisitos clave: ser relevantes (la metodología evaluadora sirve para nuestro propósito, ya sea este reportar o aprender), ser asequibles (la metodología evaluadora puede incorporarse a nuestra práctica diaria a un coste razonable) y ser rigurosas (la metodología evaluadora sirve para reducir incertidumbre a los responsables de gobernar y gestionar la organización).

Así las cosas, los sistemas de evaluación de resultados, cuando existen en las fundaciones, están orientados exclusivamente en la medición de los *outputs* (unidades de servicio, actividades, proyectos), y en menor medida en la medición de verdaderos resultados u *outcomes* (cambios directos en personas, organizaciones, entorno y sistemas e instituciones sociales; incluido el valor aportado a los beneficiarios). Muy pocas fundaciones intentan siquiera evaluar su impacto, definido como los

efectos últimos de su actividad que resultan en cambios duraderos en personas, organizaciones, entorno y sistemas e instituciones sociales. Como hemos señalado en el análisis del área de evaluación de resultados, la mayoría de los resultados se refieren a indicadores de actividad o producto (*outputs*). Tan solo la Fundación Microfinanzas BBVA (Vid. *Midiendo lo que realmente importa*) ofrece información sobre los beneficios para la población atendida (*outcomes*).

## Conclusiones

1. Hay que resaltar este año el progreso de las fundaciones familiares. Por primera vez desde la publicación de los informes cuatro fundaciones (**Luca de Tena, Barceló, Barrié de la Maza y Mario Losantos**) han sido clasificadas dentro de la categoría de transparentes. También se ha incrementado el número de fundaciones empresariales transparentes pasando de 10 a 13 durante el año 2014. Es importante que exista un grupo significativo de fundaciones con buenas prácticas, pues actúan de tractor del resto del sector.
2. Proporcionalmente el sector más transparente entre las fundaciones empresariales sigue siendo el sector energético, seguido del sector de seguros. Este año hay que mencionar el progreso de las dos fundaciones de las empresas auditoras: **Fundación KPMG y Fundación PwC**.
3. Las fundaciones de los bancos y cajas de ahorro siguen siendo las organizaciones que peor han respondido a las exigencias de transparencia en la web en estos años. Pese a ser el sector más numeroso (diez fundaciones), ninguna de ellas se encuentra en la categoría de transparente. Como dato negativo hay que mencionar que, a excepción de la **Fundación Sabadell**, ninguna de las fundaciones del sector financiero (**Bankinter, BBVA, Microfinanzas-BBVA, La Caixa, March, Montemadrid, Popular, Santander, Unicaja**) hace público los indicadores de información económica más relevantes: estados financieros e informe del auditor externo.
4. Es justo destacar el esfuerzo que han llevado a cabo tanto algunas fundaciones empresariales (**Fundación Caser, Fundación Mutua Madrileña, Fundación Repsol, Fundación KPMG y Fundación PwC**) y familiares (**José Manuel Entrecanales, Luca de Tena, Hortensia Herrero, Mario Losantos y Barrié de la Maza**) por examinar y reformular su misión. Este ejercicio tiene enorme importancia y pone de manifiesto la preocupación en la organización por dotarla de un mayor enfoque estratégico, elemento indispensable para mejorar la eficacia e impacto de las actividades.
5. En relación con las políticas, se constata también una mejoría en la elaboración de códigos de buen gobierno (una de las nuevas exigencias del anteproyecto de Ley de Fundaciones). Un total de once fundaciones empresariales han elaborado su propio código de buen gobierno y entre las familiares tres fundaciones se han sumado también a esta tendencia: **Barceló, Mario Losantos y Luca de Tena**.
6. Aunque la divulgación de los contenidos sobre el patronato ha experimentado en líneas

generales una mejoría, la asignatura pendiente en esta área sigue siendo la información sobre el perfil de los patronos. Solo un 48% en el caso de las fundaciones empresariales y un 26% en las fundaciones familiares informan de este contenido. La información sobre las cualidades y capacidades de los patronos será una de las áreas que centrarán más la atención de los futuros informes. Divulgar la composición y perfil de los patronos revela en qué medida la fundación se ajusta a procesos y criterios rigurosos en la selección y propuesta de candidatos para formar parte del órgano de gobierno.

7. El área de evaluación de resultados, junto a la información sobre el funcionamiento y composición del órgano de gobierno, constituye una de las principales caren-

cias del sector fundacional, pero también una de las que experimentará un mayor grado de desarrollo en los próximos años. Como muestra el informe, todavía son escasísimas las fundaciones que cuentan o siguen una metodología de evaluación del impacto de sus actividades. La **Fundación Microfinanzas-BBVA**, entre las fundaciones empresariales, y la **Fundación José María Entrecanales**, entre las familiares, son las dos organizaciones que destacan en este aspecto. El reciente anuncio de la aprobación de la metodología de **ONBLG** (la primera metodología de evaluación de actividades e impacto consensuada por un grupo significativo de fundaciones), sin duda contribuirá en los próximos años a que las organizaciones progresen en esta área tan relevante.

# GUÍA DE GOBIERNO XI

## 75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones



Las 75 preguntas clave sobre gobierno de fundaciones contenidas en esta nueva guía de la colección, ofrecen la orientación y criterio necesarios para el buen gobierno del sector fundacional. La XI Guía sobre gobierno resolverá sus dudas en materia de:

- Naturaleza y marco legal
- Misión
- Responsabilidad y funciones del patronato
- Órganos y estructura
- Selección y renovación del patronato
- Evaluación del patronato
- Gestión y captación de fondos
- Conflicto de interés
- Transparencia y rendición de cuentas
- Evaluación de resultados

**24 euros**

Solicítela en [www.compromisoytransparencia.com](http://www.compromisoytransparencia.com)



### Colección "Guías sobre gobierno"

**Nº 1** "Cómo proporcionar luz y calor: misión, foco y resultados". **Nº 2** "Cómo buscar y mantener un patronato eficaz". **Nº 3** "Cómo elaborar un código de buen gobierno". **Nº 4** "Examine su patronato. Luces y sombras". **Nº 5** "El patronato y la captación de fondos". **Nº 6** "La misión y el modelo de financiación". **Nº 7** "Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto". **Nº 8** "Cómo comunicar la misión". **Nº 9** "Selección, evaluación y sucesión del director". **Nº 10** "36 principios de transparencia y buen gobierno".

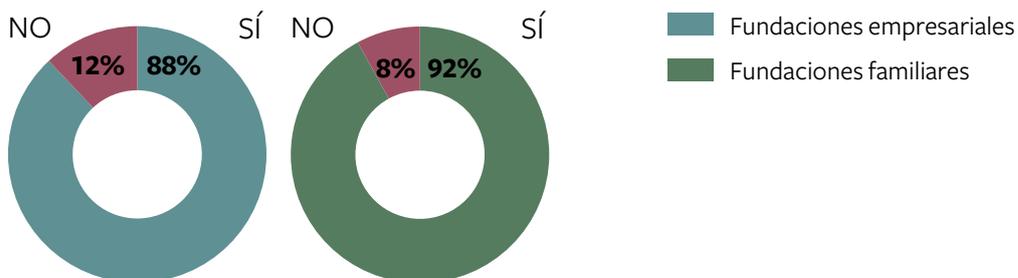


Colabore con nosotros: <http://www.compromisoytransparencia.com/corporativo/colabora/>

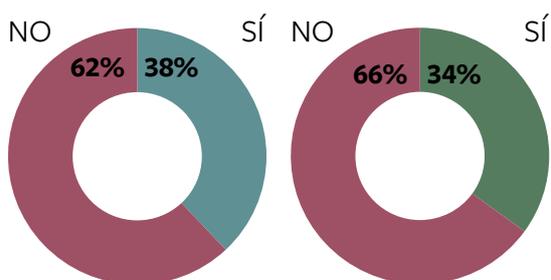
## **ANEXOS**

## Comparación entre las fundaciones empresariales y las familiares

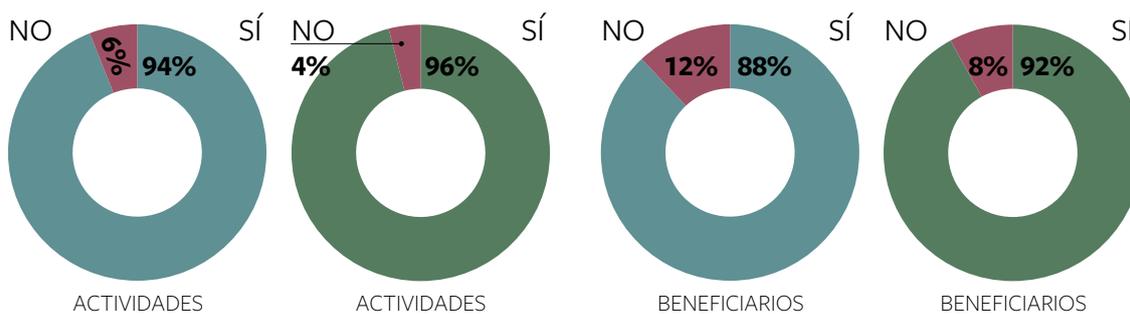
### 1. Datos de contacto



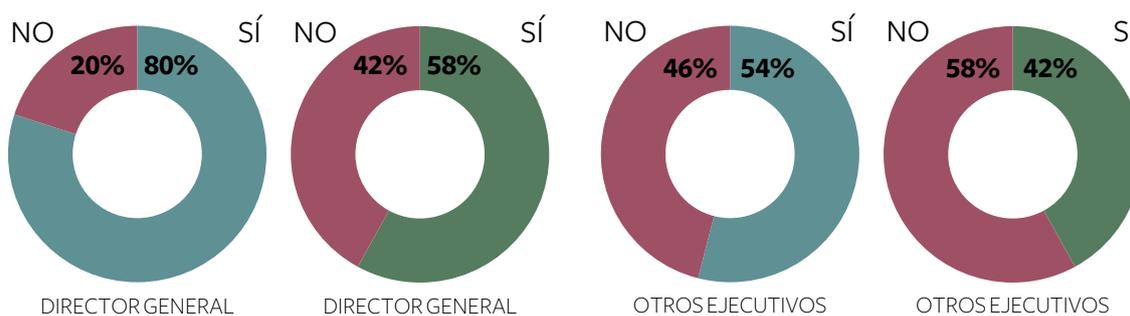
### 2. Formulación de la misión



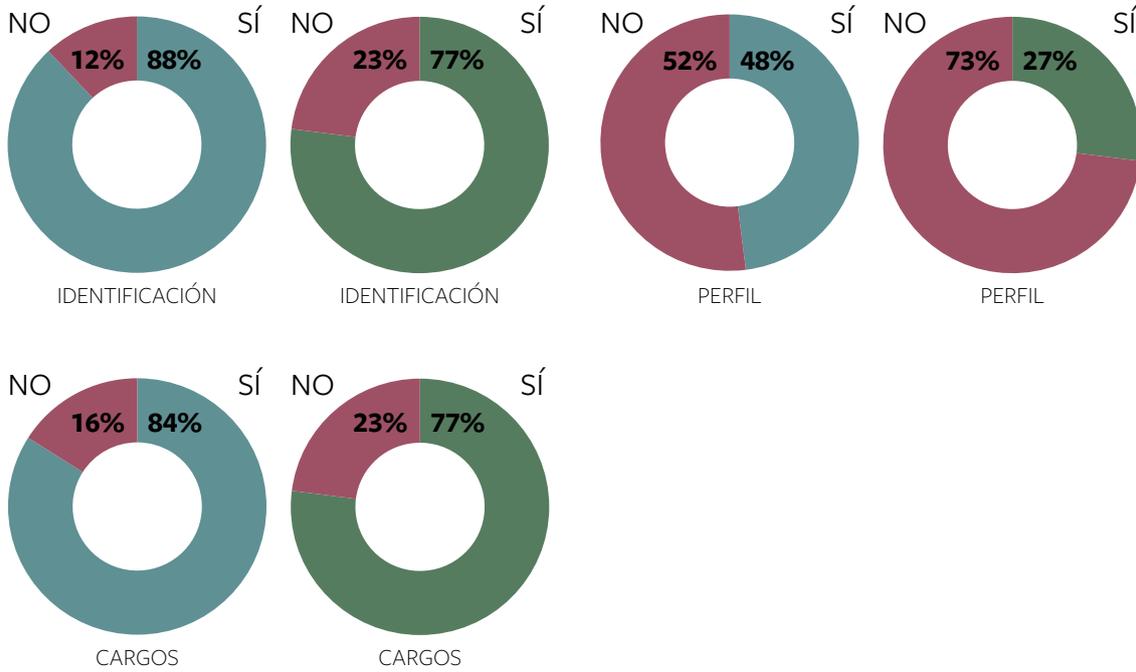
### 3. Actividades y beneficiarios de los programas



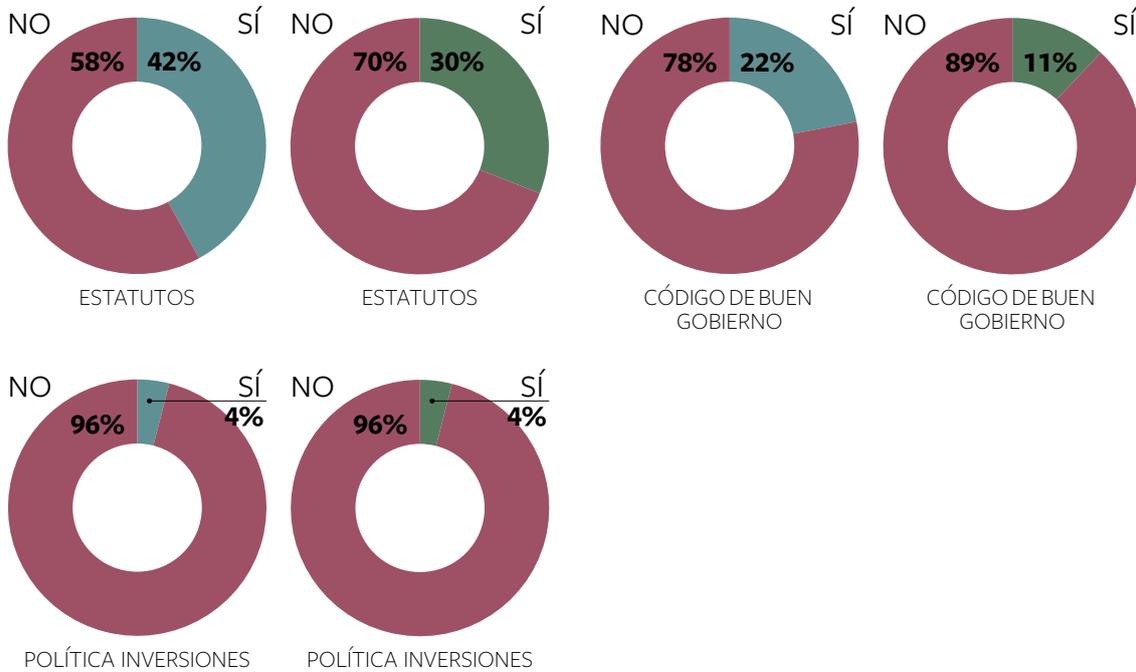
### 4. Directivos



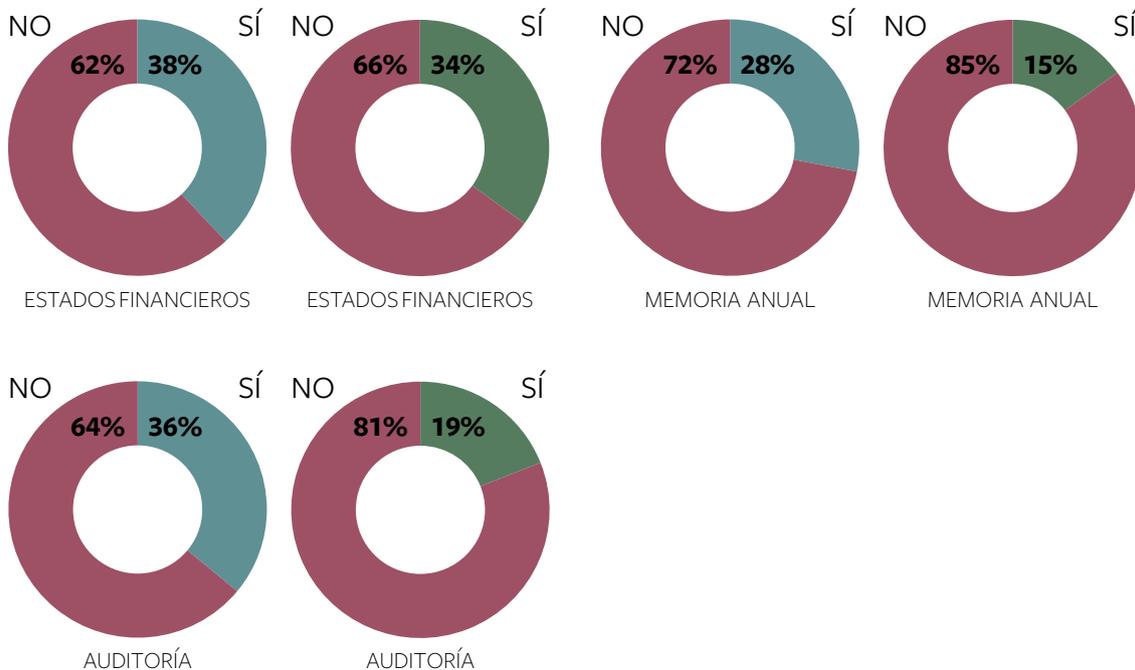
### 5. Patronato



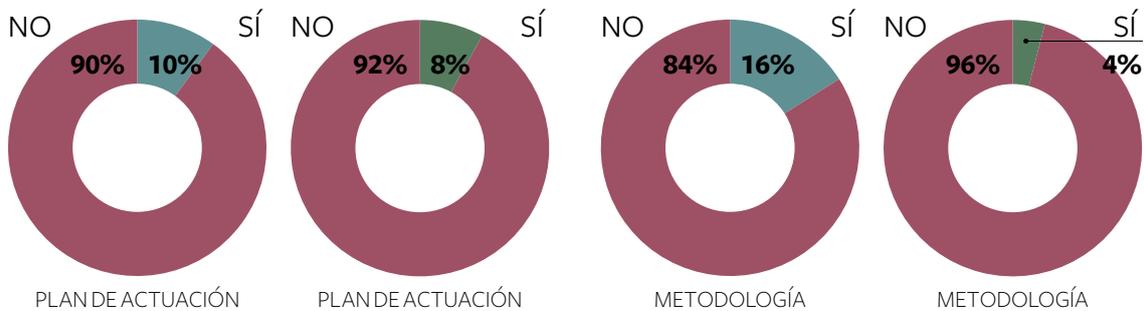
### 6. Gobierno



### 7. Información económica



### 8. Evaluación de resultados



## Ranking de transparencia de las fundaciones empresariales

CLASIFICACIÓN	FUNDACIONES	PUNTOS
<b>TRANSPARENTES</b> Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos 12 de los 17 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la <b>información económica</b> : estados financieros e informe de auditoría	Fundación Atresmedia	15
	Fundación Gas Natural Fenosa	15
	Fundación Adecco	14
	Fundación Focus-Abengoa	14
	Fundación Mapfre	14
	Fundación Mutua Madrileña	14
	Fundación Seur	14
	Fundación Accenture	13
	Fundación Caser	13
	Fundación KPMG	13
	Fundación ONCE	13
	Fundación Repsol	13
	Fundación Randstad	12
<b>TRANSLÚCIDAS</b> Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 17 indicadores de transparencia.	Fundación Bertelsmann (1)	12
	Fundación PwC (1)	12
	Fundación Iberdrola	11
	Fundación Orange	11
	Fundación Sanitas	11
	Fundación Telefónica	11
	Fundación Banco Sabadell	10
	Fundación Microfinanzas BBVA	10
	Fundación Altadis	9
	Fundación Endesa	9
	Fundación La Caixa	9
	Fundación Pfizer	9
	Fundación Abertis	8
Fundación Santander	8	
<b>OPACAS</b> Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de ocho indicadores	Fundación BBVA	7
	Fundación Mahou-San Miguel	7
	Fundación March	7
	Fundación Prosegur	7
	Fundación Vodafone	7
	Fundación Areces	6
	Fundación ACS	6
	Fundación Agbar	6
	Fundación Hullera Vasco-Leonesa	6
	Fundación Bankinter	6
	Fundación Ebro-Foods	6
	Fundación Garrigues	6
	Fundación Santillana	6
	Fundación Acciona Microenergía	5
	Fundación Banco Popular	5
	Fundación Renault	5
	Fundación Montemadrid (antigua Caja Madrid)	4
	Fundación Carrefour	4
	Fundación Coca-Cola	3
	Fundación Villar-Mir	1
	Fundación Vocento	1
	Fundación Unicaja	1
	Fundación Sacyr-Vallehermoso	0

(1) Fundación Bertelsmann y Fundación PwC está incluidas en la categoría de translúcidas porque si bien cumplen 12 indicadores, entre los mismos no se incluyen los relativos a la información económica: estados financieros e informe de auditoría externa

### Fundaciones empresariales que más han progresado

FUNDACIONES	2013	2014
Fundación KPMG	0	13
Fundación Focus-Abengoa	8	14
Fundación Banco Popular	0	5

### Líderes del sector

Se consideran líderes del sector aquellas fundaciones que formando parte del grupo transparentes cumplan más indicadores

SECTOR	FUNDACIÓN
Agroalimentario	Ninguna
Auditoría y consultoría	Fundación KPMG y Fundación Accenture
Automoción	Ninguna
Construcción	Ninguna
Trabajo temporal	Fundación Adecco
Discapacidad	Fundación ONCE
Distribución	Ninguna
Medios de comunicación	Atres media
Energía	Fundación Gas Natural Fenosa
Farmacéutico	Ninguna
Financiero	Ninguna
Minería	Ninguna
Infraestructuras	Ninguna
Seguros	Fundación Mapfre y Fundación Mutua Madrileña
Servicios	Ninguna
Tabacalera	Ninguna
Telecomunicaciones	Ninguna
Transporte y mensajería	Fundación Seur

## Ranking de transparencia de las fundaciones familiares

FUNDACIONES	PUNTOS
<b>TRANSPARENTES</b>	
Este grupo lo integran aquellas fundaciones que cumplen los criterios: 1) <i>criterio cuantitativo</i> : deben cumplir al menos doce de los 17 indicadores de transparencia; 2) <i>criterio cualitativo</i> : entre los cumplimientos deben incluirse dos de los indicadores relativos a la <b>información económica</b> : estados financieros e informe de auditoría.	
Fundación Luca de Tena	14
Fundación Barceló	14
Fundación Mario Losantos	13
Fundación Barrié de la Maza	13
<b>TRANSLÚCIDAS</b>	
Este grupo está formado por aquellas fundaciones que cumplen al menos 8 de los 17 indicadores de transparencia.	
Fundación José Manuel Entrecanales	11
Fundación Víctor Grifols	11
Fundación Antonio Esteve	9
Fundación Botín	9
Fundación Rafael del Pino	9
Fundación Roviralta	9
<b>OPACAS</b>	
Este grupo lo integran las fundaciones que cumplen menos de ocho indicadores	
Fundación Jaume Casademont	7
Fundación Alicia Koplowitz	6
Fundación Amancio Ortega	6
Fundación José Manuel Lara	6
Fundación Luis Carulla	6
Fundación María José Jove	6
Fundación Tatiana Pérez de Guzmán	6
Fundación Germán Sánchez-Ruipérez	5
Fundación María Cristina Masaveu	5
Fundación Eduardo Barreiros	5
Fundación Hortensia Herrero	5
Fundación Abel Matutes	4
Fundación Tomás Pascual	4
Fundación Paideia	3
Fundación Adolfo Domínguez	3
Fundación Puig	0

CONSTRUIR CONFIANZA 2014

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIA-RIOS	DIR. GRAL	OTROS	IDENTIF.	PERFIL	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIONES	CODIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	CARTA AUDITORES	CANTIDAD	METODOLOGÍA
Abertis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Accenture	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Acciona-Microenergía	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ACS	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Adecco	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
AGBAR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Altadis	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Atresmedia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Areces	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B. Popular	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B. Sabadell	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
B. Santander	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bankinter	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Bertelsmann	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Carrefour	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Caser	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Coca-Cola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Ebro-Foods	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Endesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Focus-Abengoa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Gas Natural Fenosa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Garrigues	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hullera Vasco-Leonesa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Iberdrola	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Juan Miguel Villar Mir	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
KPMG	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
La Caixa	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mahou-San Miguel	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

CONSTRUIR CONFIANZA 2014

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIA-RIOS	DIR. GRAL	OTROS	IDENTIF.	PERFIL	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIONES	CODIGO BUEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	CARTA AUDITORES	CANTIDAD	METODOLOGÍA
Mapfre	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
March	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Microfinanzas BBVA	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Montemadrid (Caja Madrid)	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mutua Madrileña	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
ONCE	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Orange	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Pfizer	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
PwC	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Prosegur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Randstad	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Renault	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Repsol	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sacyr-Vallehermoso	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Sanitas	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Santillana	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Seur	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Telefónica	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vodafone	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Vocento	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Unicaja	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●

CONSTRUIR CONFIANZA 2014

FUNDACIÓN	CONTACTO	MISIÓN	ACTIVIDADES		EJECUTIVOS		PATRONATO			GOBIERNO			INFORMACIÓN ECONÓMICA			EVALUACIÓN	
			DESCRIPCIÓN	BENEFICIA-RIOS	DIR. GRAL.	OTROS	IDENTIF.	PERFIL	CARGOS	ESTATUTOS	POLÍTICA INVERSIONES	CODIGO BIEN GOBIERNO	ESTADO FINANCIERO	MEMORIA CUENTAS	CARTA AUDITORES	CANTIDAD	METODO-LOGÍA
Alicia Koplowitz	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Amancio Ortega	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Antonio Esteve	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Barceló	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Germán SR	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
José Manuel Entrecanales	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
José Manuel Lara	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Jaume Casademont	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Luca de Tena	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
María Cristina Masaveu	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Botín	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Paideia	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Rafael del Pino	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Roviralta	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Víctor Grifols	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Eduardo Barreiros	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Hortensia Herrero	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Luis Carulla	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Abel Matutes	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Mario Losantos	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Barrié de la Maza	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tomás Pascual	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Puig	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
María José Jove	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Adolfo Domínguez	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Tatiana Pérez de G.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●